



VŠB – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh obchodní strategie pro konkrétní podnik  
Business Strategy Proposal for a Particular Enterprise

Student: Bc. Eva Fábíková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Blanka Poczatková, Ph.D., MBA

Ostrava 2011

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Eva Fábíková**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208T020 Ekonomika podniku**  
Specializace: **02 Ekonomika podniku**  
Téma: **Návrh obchodní strategie pro konkrétní podnik**  
**Business Strategy Proposal for a Particular Enterprise**

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická hlediska
  3. Představení podniku
  4. Praktická část
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Přílohy

### Seznam doporučené odborné literatury:

- FOTR, J.; DĚDINA, J. *Manažerské rozhodování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 1997. 207 s. ISBN 80-901991-7-8.  
KOTLER, P. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6.  
KUDERA, J. *Moderní teorie firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 167 s. ISBN 80-7169-954-3.  
SOUČEK, Z.; MAREK, J. *Strategie úspěšného podniku – systém strategického řízení*. Ostrava: Montanex, 1998. 180 s. ISBN 80-85780-93-3.

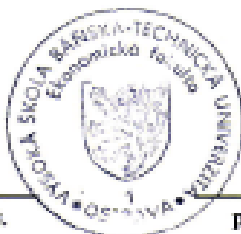
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Poczatková, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011

  
prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě

24.4.2011

Falíkova

podpis studenta

# Obsah

Úvod .....	1
1 Teoreticko - metodologická východiska .....	3
1.1 Základní informace a pojmy.....	3
1.2 Strategické řízení firem .....	4
1.3 Podnikové strategie .....	7
1.3.1 Vize .....	7
1.3.2 Poslání – mise .....	8
1.3.3 Firemní cíle .....	9
1.4 Marketingová koncepce .....	10
1.5 Strategický marketingový plán.....	14
1.5.1 Situační analýza – 5C.....	15
1.5.2 Analýza prostředí firmy – PEST, Porterův model, SWOT, BCG .....	16
1.5.3 Predikce vývoje prostředí.....	22
1.5.4 Formulování marketingových strategií .....	25
1.5.5 Marketingový informační systém .....	35
1.6 Inovace .....	37
2 Představení podniku .....	38
2.1 Základní údaje o firmě Klein Lukáš - MobilSalon .....	38
2.2 Historie firmy .....	38
2.3 Předmět podnikání.....	39
2.4 Matice SWOT ve firmě .....	40
2.5 Podnikatelské prostředí .....	41
3 Praktická část.....	43
3.1 Strategická analýza vnějšího prostředí .....	43
3.1.1 Makroprostředí – PESTE analýza.....	44
3.1.2 Mezzoprostředí .....	49
3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí.....	54
3.2.1 Mikroprostředí – Marketingové faktory 4P, Porterův model konkur. prostředí.....	54
3.3 Inovace .....	60
3.3.1 Hlavní výhoda inovace - soulad se strategickým cílem.....	61
3.3.2 Rozhodnutí o investování, aneb Riziko versus Návratnost.....	64
3.3.3 Interní testování.....	65
3.3.4 Testování softwaru v terénu .....	67
3.4 Dotazníkové šetření .....	68
3.5 Vyhodnocení dotazníkového řešení .....	69
4 Návrhy a doporučení .....	74
4.1 Inovace skladového softwaru .....	74

4.2 Zobrazení kombinací ceny mobilních telefonů a věrnostní program .....	74
4.3 Stanovení lokalit pro roznos a zasílání akčních letáků .....	75
4.4 Pozáruční servisní opravy .....	76
4.5 Proces objednávání nových typů mobilních telefonů .....	76
4.6 Shrnutí kapitoly .....	77
Závěr .....	78
Seznam použité literatury .....	80
Seznam zkratk	
Seznam schémat	
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	

## Úvod

Za posledních dvacet let prošla ekonomika v České republice výraznými změnami a tyto změny budou pravděpodobně díky globalizaci pokračovat. Ekonomika je ovlivňována jednotným trhem Evropské unie a již zmiňovanou globální ekonomikou, což přináší neomezené možnosti pro podnikání. Tyto neomezené možnosti jsou vykoupeny vyšší konkurencí, kterou musí brát jednotlivé podniky neustále v potaz. Konkurence dosahuje globálních rozměrů, což přináší firmám působícím na českém trhu nové výzvy a možnosti, ale také překážky a problémy.

Od devadesátých let narůstá množství malých a středních podniků, které mají největší podíl na HDP. Dochází ke změnám v organizačních strukturách a vlastnictví podniku. S tím souvisí rostoucí obliba marketingových kampaní. Chce-li být podnik úspěšný, musí mít stanovenou obchodní strategii, která bude v souladu s vymezenými cíli a vizemi.

Podnikatelské subjekty v České republice se začaly přizpůsobovat novým podmínkám. Existující podniky si prošly nemalými změnami, např. v organizační struktuře či myšlenkovém přístupu. Vlastníci podniků pochopili, že změny v řízení jsou podmínkou pro další úspěšnou existenci podniku. Začali se více soustředit na nové způsoby řízení zaměstnanců, roli marketingu a strategického řízení aj.

V současné době má většina podniků definovány své vize, poslání a stanovené strategické cíle, strategický plán. Vzhledem k rostoucímu vlivu konkurence je třeba je neustále obnovovat. Splnění tohoto požadavku by mělo zajistit tzv. strategické řízení, tj. vytvoření a implementace strategie vycházející z komplexní analýzy tržní situace. Z tohoto důvodu byla vybrána pro diplomovou práci firma s dlouholetou působností na českém trhu. Hlavním cílem diplomové práce bude vytvoření návrhu obchodní strategie pro MobilSalon. Od diplomové práce je očekáváno stanovení obchodní strategie a vytyčení konkrétních bodů, které pomohou získat firmě větší podíl na trhu.

Aplikace teoretických východisek diplomové práce bude provedena na vybraném podniku Lukáše Kleina, MobilSalon. Jde o firmu s mnohaletou tradicí a zaměřením na prodej a servis mobilních telefonů, GPS navigací, MP3/4 přehrávačů, digitálních fotoaparátů a příslušenství.

Firma mimo jiné uzavírá také tarifní – tj. paušální smlouvy operátorů a poskytuje prodej zboží na splátky, přes společnosti HomeCredit a Cetelem. Hlavním důvodem pro tuto firmu je dlouholetá spolupráce. Dalším důvodem je dosavadní neexistence strategické koncepce v podniku, která by podnik nasměrovala v dalším vývoji.

Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení současného stavu podnikového prostředí a vytvoření obchodní strategie pro firmu MobilSalon. Práce bude zaměřena na analýzu externích a interních faktorů, která je pro strategické plánování klíčová. Na základě výsledků analýzy bude vytvořena SWOT analýza. Ta bude podkladem pro navržení konkrétních doporučení pro firmu.

Pro dosažení stanoveného cíle diplomové práce budou pro stanovení obchodní strategie použity především tyto metody: PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model konkurenčního prostředí a dotazníkové šetření.

Hlavním z cílů firmy MobilSalon je získání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků a tímto získání většího podílu na trhu.

Obchodní strategie zaměřená na efektivitu obchodní činnosti umožní firmě MobilSalon zvýšit podíl na trhu.



# **1 Teoreticko - metodologická východiska**

Obsahem kapitoly bude vymezení teoretických východisek potřebných při sestavení obchodní strategie podniku. Kapitola bude zaměřena především na strategické řízení firem, podnikové strategie, firemní cíle, marketingovou koncepci a úlohu inovací v podniku.

Zvolené kapitoly jsou vybrány s ohledem na současnou situaci tržního hospodářství, která ovlivňuje také návrh obchodní strategie. Od roku 1989 prošly podniky mnoha změnami. V současnosti se tržní hospodářství České republiky nachází v období, kdy je kladen důraz zejména na globalizaci.<sup>1</sup> Česká ekonomika je delší dobu v recesi. Předpokládá se, že se již ekonomika odrazila ode dna a nyní vystupuje z období recese.

## **1.1 Základní informace a pojmy**

Podnikání je dle obchodního zákoníku definováno jako soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.

Základním motivem podnikání je snaha o dosažení zisku, tj. přebytku výnosů nad náklady. Zisk se docílí uspokojováním potřeb zákazníků. V centru pozornosti podnikatele by tedy měl být zákazník se svými zájmy, požadavky a preferencemi.

Podnikatel uspokojuje potřeby zákazníků svými výrobky a službami prostřednictvím trhu, což vede k tomu, že musí čelit riziku. Podnikatel by tudíž měl sledovat takovou strategii a politiku, která by riziko snížila na přijatelnou úroveň, a zhodnotila vložený kapitál. Důkazem zhodnocování kapitálu je zvyšování hodnoty firmy. Hodnota firmy může růst také například zlepšujícím se postavením firmy na trhu.

Za drobného, malého a středního podnikatele (MSP) se podle § 2 odst. 1) zákona č. 47/2002 Sb., (v aktuální verzi) o podpoře malého a středního podnikání, považuje podnikatel, který:

a) zaměstnává méně než 250 zaměstnanců;

---

<sup>1</sup> Globalizací rozumíme proces, jehož hlavním cílem je rozvoj mezinárodních ekonomických vztahů vedoucích k rostoucí propojenosti a vzájemné závislosti národních ekonomik.

- b) jeho aktiva, uvedená v rozvaze, nepřesahují 980 000 000 Kč nebo má čistý obrat za poslední uzavřené účetní období nepřesahující 1 450 000 000 Kč;
- c) je nezávislý (žádná jiná osoba nebo více osob společně, které nejsou malým a středním podnikatelem, nemají alespoň 25 % podíl na jeho základním kapitálu ani na jeho hlasovacích právech).

### *Marketing při definování obchodní strategie*

Marketingová strategie vytyčuje způsob uspokojení přání a potřeb zákazníků. Při tvorbě obchodní strategie podniku je marketing nezbytností. Jeho cílem je vysegmentovat skupiny zákazníků, určit potenciální zákazníky a komunikaci s nimi.

Podle Kotlera můžeme marketing definovat jako „*Uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé. Cílem marketingu je vyhledávat nové zákazníky příslibem získání výjimečné hodnoty a udržet si stávající zákazníky uspokojením jejich potřeb a současně vytvářet zisk.*“<sup>2</sup>

## **1.2 Strategické řízení firem**

Pojem strategie pochází z Řecka. Můžeme jej odvodit od několika výrazů a to např. od slova *strategos* (generál, tj. vojenský velitel po dobu války); *stratos* (vojsko, výprava); *strategia* (vojenské umění).

Strategie je dlouhodobý plán činností zaměřený na dosažení stanoveného cíle, prostřednictvím sjednocení hlavních cílů v podniku, priorit, aktivit, přizpůsobení zdrojů podniku měnícímu se okolí. Vyskytuje se v mnoha odvětvích, například: politologie a vojenství, biologie, ekonomika atd.

Strategie firmy vyjadřuje její misi, vizi a strategické cíle.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 31-43.

<sup>3</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 14.

Strategické řízení firmy zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, dlouhodobými cíli, disponibilními zdroji a prostředím firmy. To vše prostřednictvím stanovení vize, mise, cílů a strategií.

„Strategickým řízením rozumíme proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj podniku. Obvykle mají dlouhodobý charakter.“<sup>4</sup>

Proces strategického řízení je plně v rukou vrcholového managementu. Mezi nejdůležitější strategická rozhodnutí můžeme zařadit například:

- rozhodnutí o směru podnikání (jaký produkt, území, vlastnictví);
- stanovení cílů (dosažení určitého procenta zisku, podílu na trhu, obratu, image);
- formulování a implementace strategie;
- vytvoření motivačního systému;
- rozhodnutí o alokaci zdrojů.

Přínosy strategického řízení se projeví:

- delším životním cyklem produktů;
- rychlejší a jistější návratností vloženého kapitálu;
- rychlým dosažením zisku;
- vyšší efektivností a produktivitou;
- zlepšením týmové práce;
- menší nutností krizového řízení.

Strategické myšlení je myšlením interaktivním. Připouští, že je svět plný potenciálních soupeřů a spojenců. Předpokládá jak konkurenční, tak kooperativní jednání.

Strategický systém řízení a rozhodování vyžaduje strategické myšlení, které není vrozené ale naučené. Strategicky myslet znamená perspektivně pohlížet na své možnosti, analyzovat všechny faktory vnějšího prostředí, variantním plánováním brát v úvahu permanentnost změn, pružně na ně reagovat, promyšleně přeskupovat zdroje a učit se překonávat problémy s využitím potenciálu všech spolupracovníků.

---

<sup>4</sup> SOUČEK, Z. *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. s. 25.

## **Strategické plánování**

Strategickým plánováním rozumíme proces tvorby a realizace firemní strategie, která vychází z podnikových cílů a možností a zohledňuje měnící se příležitosti. Podstatou je stanovení poslání firmy, stanovení hlavních cílů, určení podnikatelských aktivit a koordinace dílčích strategií na operativní úrovni řízení.

Mnoho firem působí na trhu bez formálních plánů. Manažeři malých firem si většinou myslí, že je plánování nezbytné jen u velkých korporací. Zároveň jsou manažeři v nových společnostech často zaneprázdněni v takové míře, že nemají na plánování čas. Velké firmy, které již své místo na trhu úspěšně zaujaly, argumentují, že úspěchu bylo dosaženo bez plánování, proto ho nepovažují za nezbytné. Řídící pracovníci nechtějí věnovat čas přípravě písemného plánu. Často také uvádějí, že situace na trhu se mění příliš rychle, a tudíž je plánování zbytečné.<sup>5</sup>

### **Teorie a praxe strategického řízení v Česku**

Jak již bylo zmíněno, největší světoví i tuzemští odborníci na management se jednoznačně shodují v tom, že naprosto nezbytnou podmínkou přežití každé firmy je zpracovaná kvalitní mise (poslání), vize, strategie a systém realizace strategie. Často se nutnost zpracovávat misi, vizi, strategii bagatelizuje. Manažeři se své okolí snaží přesvědčit o tom, že ke zpracování těchto dokumentů a k realizaci myšlenek stačí „selský rozum“. V hospodářské praxi České republiky jsou výroky jako „management není o ničem jiném než o selském rozumu“ slyšet až příliš často. Jako by mělo všechno zůstat při starém – selský rozum je odnepaměti jeden a ten samý. Statistiky potvrdily, že tato či podobná slova zaznívají většinou z úst manažerů firem s dlouhou tradicí. Jak to je však s praktikizmem v dnešní době? V posledních třiceti letech došlo v podnikání k řadě zcela zásadních změn. Podnikatelské prostředí je nemilosrdnější, konkurence drastičtější. Firmy byly nuceny radikálně přehodnotit strategie a způsob práce, aby mohly efektivně uspokojovat stále náročnější zákazníky.

To co kritiky „selského rozumu a praktikizmu“ po právu rozčiluje, je skutečnost, že mnozí manažeři vydávají selský rozum za podstatu managementu v celé jeho šíři. Selský rozum je sice potřebný, sám o sobě však v superturbulentní době nestačí.

---

<sup>5</sup> KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. s. 80.

Manažerské teorie, které vycházejí z nejnovějších poznatků, vždy narážejí na zažitý způsob myšlení. Lidé se přirozeně brání změnám a mají strach z nejistoty.

Důkaz o tom, že dobře řídit organizace v superturbulentním prostředí 21. století je stále obtížnější, podávají krachy mnoha podniků nejen u nás, ale po celém světě. Pro české firmy je dnes navíc aktuální hrozba spojená s prostředím neúprosne celosvětové konkurence, na kterou narazily po vstupu do EU. Předpoklady úspěšnosti mají ti manažeři, kteří se neustále snaží doplňovat si své teoretické znalosti a prakticky je využít v prostředí, ve kterém se nacházejí.<sup>6</sup>

### **1.3 Podnikové strategie**

Podniková strategie odpovídá na otázku - pro jaké podnikání jsme se rozhodli. Kam jsme se rozhodli investovat, jaké je poslání společnosti, ekonomické poslání atd. Musí vést podnik na cestu neustálého zlepšování. Musí být celosvětově konkurenceschopná a strategickými iniciativami musí být implementace nejmodernějších systémů řízení. Strategie musí být špičková již od začátku, zatímco cesta k jejímu dosažení je dlouhá a výkonnost firmy se zvětšuje tím více, čím dále po vytyčené cestě kráčíme.

Obchodní strategie v návaznosti na firemní strategii vyjadřuje obchodní strategie základní strategické cíle a cesty vedoucí k jejich dosažení. Obsahově obchodní strategie specifikuje základní činitele rozšířeného marketingového mixu (7P), tj. výrobky, cenová politika, trhy, distribuční kanály, pracovníci, výrobní proces, plánování a řízení.

Funkční strategie vytyčuje o jeden stupeň nižší úroveň strategického řízení a způsoby jejich dosažení v určité specifické oblasti, např. marketingu, lidských zdrojů, financí.

#### **1.3.1 Vize**

Vize a mise se nazývají premise, neboť stojí na počátku strategického řídicího procesu, což je zřejmé také z tradičního pojetí strategie:

Vize → mise → cíle → strategie → taktiky

---

<sup>6</sup> ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 41 – 44.

Vize představuje soubor ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Dává odpověď na otázku, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. O tom, zda je skutečně realistická, se lze přesvědčit na základě porovnání firmou definované vize s výsledky situační analýzy a predikce vývoje prostředí, identifikací vzniklé mezery. V okamžiku, kdy je mezera příliš velká, je nutné vizi nově formulovat. Je-li malá, je třeba ji zdokonalit.

Vize má tři základní cíle:

1. Vyjasnit obecný směr.
2. Motivovat lidi k vykročení správným směrem.
3. Rychle a účinně koordinovat úsilí mnoha lidí.

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jde o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií, které se přizpůsobují měnícímu se světu. Síla vize spočívá v tom, že je všem členům podniku společná.<sup>7</sup>

### ***1.3.2 Poslání – mise***

Poslání podniku je vysvětlení smyslu, účelu podnikání, prohlášení o tom, čeho si firma přeje dosáhnout. Udává smysl existence firmy, vztah k ostatním subjektům trhu, dlouhodobě firmou uznávané hodnoty. Posláním každého podniku je, aby svými výrobky či službami uspokojoval potřeby zákazníků a zajistil ekonomický výsledek všem, kteří jsou s firmou bytostně spjati.

Pro vymezení poslání firma definuje čtyři dimenze:

1. zákaznické skupiny (segmenty trhu);
2. zákaznické potřeby;
3. trhy;
4. produkty.

---

<sup>7</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 20.

Poslání obsahuje odpovědi na následující otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci?
- Jaká přání zákazníků firma uspokojuje, co je jejich cílem?
- Kde působí?
- Jaká je filosofie firmy?
- Jaké jsou konkurenční výhody firmy?
- Jakými produkty uspokojí firma potřeby a přání zákazníků?

Vize – kam směřujeme? Obraz budoucnosti.

Mise – proč existujeme? Důvod existence.

Řídit podnik s nejasným záměrem (vizí) a misí je nemožné. Naplnění mise vyžaduje nadšení, energii a schopnosti.<sup>8</sup>

### ***1.3.3 Firemní cíle***

Podnikové cíle lze třídit podle různých kritérií:

- Pořadí jejich významu: vrcholové (primární), podřazené (dílčí), mezi-cíle;
- Velikosti cíle: cíle neomezené, omezené, maximalistické, minimalistické;
- Časového hlediska: krátkodobé, střednědobé, dlouhodobé, trvalé, přechodné;
- Vztahu mezi cíli: komplementární, konkurenční, protikladné, indiferentní;
- Podle obsahu cíle: ekonomické (obrat, podíl na trhu, zásoby), finanční (celkový kapitál, vlastní kapitál, likvidita), výsledkové (výnosy, náklady, zisk, CF), technické.

Ve firmách existuje určitá hierarchie cílů:

1. Firemní cíle (strategické globální cíle);
2. Divizní cíle – cíle výzkumu, výroby, obchodu.

Cíle lze shrnout pod pravidlo SMART:

Specific – specifický (v množství, kvalitě, čase): Čeho chceme na trhu dosáhnout?

Measurable – měřitelný: O jak velký podíl usilujeme? V jakém čase?

Agreed – akceptovatelný: Akceptují cíl všichni, kdo se na jeho dosažení podílejí?

Realistic – reálný: Je cíl dosažitelný?

---

<sup>8</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 21.

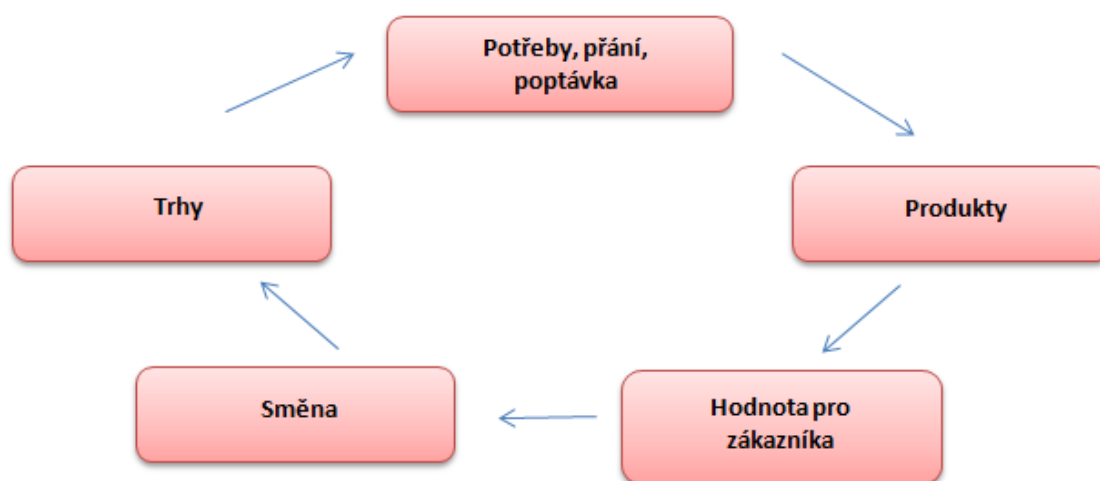
Trackable – sledovatelný: Jsou určeny časové etapy pro sledování jeho plnění?<sup>9</sup>

## 1.4 Marketingová koncepce

Marketing je založen na vztazích se zákazníky. Znamená na trh orientované vedení firmy, kdy zákazník je do jisté míry alfou i omegou podnikatelského procesu.

Marketingová koncepce vychází z hypotézy, že firma jako celek by měla zaměřit veškeré úsilí na uspokojování cílového zákazníka se ziskem. Podstatné pro řízení firmy je ziskový cíl systému jako celku. Koncepce spočívá na čtyřech hlavních pilířích: na soustředění se na trhu, orientaci na zákazníka, koordinovaném marketingu a výkonnosti.<sup>10</sup>

### Schéma číslo 1.1: Marketingový směnný proces



Zdroj: KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 856 s.

Každý prvek marketingového směnného procesu přidává hodnotu následujícímu prvku. Výchozím bodem je poznání potřeb, přání zákazníků a poptávky. Potřeba je pocit nedostatku. Můžeme rozlišit pět typů potřeb:

- deklarované potřeby (zákazník si přeje nepříliš drahý automobil);

<sup>9</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 25.

<sup>10</sup> JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. s. 39.



- reálné potřeby (automobil, který má levný provoz nikoliv pořizovací cenu);
- nevyřčené potřeby (zákazník očekává od dealera dobré služby);
- potřeby potěšení (při koupi automobilu zákazník obdrží atlas);
- utajené potřeby (zákazník si přeje být vnímán jako člověk, který si může dovolit koupit si pěkný automobil).

Produktem se rozumí statek, který může být nabídnut na trhu, aby uspokojil potřebu nebo přání. Hodnota produktu pro zákazníka je rozdíl mezi náklady, které zákazník vynaložil na získání produktu a hodnotou, kterou zákazník získal vlastnictvím produktu.

Zákazníci srovnávají hodnoty různých produktů i produktů různých firem. Chtějí koupit produktu docílit maximální spokojenosti. Zákaznický orientované firmy se snaží maximálně naplnit očekávání zákazníků a přitom dbají na zajišťování ziskovosti firmy.

Zákazníkům je nutno nabízet hodnoty a řešení, ne produkty a sliby. Dnešní zákazníci mají málo času, ale množství informací, za své peníze očekávají vyšší kvalitu, lepší služby, nižší cenu.

Představuje-li produkt pro zákazníka hodnotu, kterou akceptuje, je zákazník ochoten ke směně. Směna je akt výměny mezi prodávajícím a kupujícím.

Pokud jsou prodávající i zákazník ochotni přistoupit ke směně, pak se tento akt koná na trhu.

### **Trhy a konkurenční prostor**

Trh chápeme jako soubor osob, které uspokojují daným výrobkem nebo službou jednu či několik potřeb. Trh je prostorem, v němž řada firem usiluje o stejné zákazníky, a to o ty, kteří jsou ochotni nakupovat určité produkty.

Trh je podnikatelským prostorem firmy. Ovlivňuje jej celá řada vnějších vlivů politických, právnických, ekonomických, kulturních a dalších. Můžeme říci, že trhy existuje pouze tehdy, když existují lidé, ale také firmy, kteří potřebují uspokojit své potřeby a přání. Středem tradičního pojetí trhu byla firma, která vyráběla výrobky a prodávala je na trhu. Spotřebitelé byli vnímáni jako pasivní bytosti. Tato role se měnila. Z osamocených jedinců se stali jedinci

informovaní, kteří byli schopni prostřednictvím internetu získat informace z celého světa a tyto informace předat dále. Dnešní spotřebitelé chtějí vstupovat do vztahů vzájemné součinnosti s firmami a tak se podílet na spoluvytváření hodnoty. Úloha spotřebitelů se také mění v tom, že se stávají spíše nájemci než majiteli výrobků (auta si berou na leasing, nekupují si jej a pronajímají si všechno možné od softwaru až po topné kotle).

Vyspělé trhy lze charakterizovat jako trhy zákaznické. Firmy by mělo zajímat: kdo u nás nakupuje? Co nakupuje? Proč nakupuje? Kdy nakupuje? Nakupuje zákazník ještě někde jinde? Který zákazník přináší firmě největší zisk?

Firmy by měly vnímat, co je pro zákazníka důležité. Jsou to obvykle respekt, poctivé jednání, přátelský přístup, důvěra, informace, znalosti, odborné poradenství.

### **Analýza poptávky a nabídky**

Na trhu se střetává poptávka s nabídkou. Jedním z důležitých úkolů firem, je analyzování nabídky a prognózování poptávky. Poptávku i nabídku můžeme analyzovat z různých hledisek. Na základě provedené analýzy pak stanovíme kombinaci marketingových nástrojů (4P), tak aby se poptávka a nabídka dostaly do souladu.

Poptávku můžeme analyzovat podle různých hledisek:

1. funkční poptávka po zboží každodenní potřeby;
2. poptávka vyplývající z osobního zájmu:
  - poptávka po zboží zosobňujícím osobní prestiž (automobil, hodinky);
  - poptávka po zboží znamenajícím dospělost (cigarety, káva);
  - poptávka symbolizující společenské postavení;
  - poptávka po zboží, s jehož pomocí zákazník projevuje své snahy a tužby.

Rovněž nabídku lze členit a analyzovat podle:

- opakovatelnosti (plynulá, periodická, jednorázová);
- času (stálá, sezónní);
- uspokojení poptávky (dostatečná, nedostatečná).

Poptávka může být také nadměrná, nulová, latentní, negativní, klesající, nepravidelná, nezdravá aj. Důvodem negativní poptávky může být skutečnost, že zákazníci nemají produkt rádi, a proto se vyhnou jeho nákupu (např. očkování). K nulové poptávce dochází v okamžiku, kdy zákazníci o produktu nevědí nebo jej nepotřebují. V případě, kdy nejsou produkty schopny uspokojit potřebu zákazníků, označuje se tato potřeba za potřebu latentní. Firmy se také často setkávají s klesající poptávkou, kdy po určité době dochází k poklesu zájmu zákazníků o produkt (příčinou může být např. technicky dokonalejší produkt). Nepravidelná poptávka obvykle souvisí se sezónností (př. školní potřeby, plavky, zájezdy). Za nezdravou poptávku lze pokládat poptávku po produktech, jako jsou cigarety, drogy aj.

Rovněž nabídku lze členit a analyzovat podle:

- opakovatelnosti (plynulá, periodická, jednorázová);
- času (stálá, sezónní);
- uspokojení poptávky (dostatečná, nedostatečná).

## **Typy trhů**

V základním pojetí existují dva rozdílné trhy, a to:

1. trhy spotřebitelské;
2. trhy organizací: průmyslové, obchodní, státní.

Spotřebitelské trhy představují všichni jednotlivci a domácnosti, kteří nakupují zboží a služby pro osobní potřebu. Zákazníci se mohou velmi lišit, např. věkem, příjmem, vzděláním, preferencemi. Jejich nákupy jsou výrazně ovlivňovány kulturními, společenskými, osobními charakteristikami.

Trhy organizací tvoří všechny organizace nakupující výrobky a služby pro použití ve výrobě dalších výrobků a služeb, které jsou prodávány, pronajímány nebo dodávány ostatním. Řadíme zde velkoobchodní a maloobchodní firmy, které pořizují zboží za účelem dalšího prodeje či pronájmu se ziskem.

Tyto trhy můžeme rozdělit na základní dva typy:

1. horizontální trhy – dodavatel spolupracuje se zákazníky v různých odvětvích, např. poskytování služeb (finančních, marketingových atd.);

2. vertikální trhy – dodavatel oslovuje zákazníky jen v úzce definovaném odvětví, např. nabídka specifického průmyslového produktu).

### **1.5 Strategický marketingový plán**

Vypracování strategického marketingového plánu je vyvrcholením marketingového plánovacího procesu. Hlavním rozdílem mezi dlouhodobým a strategickým plánem je to, že se plánuje plynule, očekávají se změny a plánují se možnosti.

Dobrý strategický plán musí být snadno pochopitelný, detailní, realistický, přizpůsobitelný změnám, musí zahrnovat všechny důležité tržní faktory. Metodami, které se užívají při sestavování strategického plánu, jsou hlavně SWOT analýza, mapování a PEST analýza.

Každý produkt, výrobek, služba musí být podložen marketingovým plánem, který má logickou strukturu, prokazuje se návratností investovaného času a financí. Marketingový plán v sobě spojuje situační analýzu, SWOT analýzu, strategie, cíle, rozpočty, taktiky a kontrolní mechanismy.

Základem plánu je jednotlivost, tj. sortimentní položka. Jakýkoliv nový výrobek nebo služba by měly být podloženy marketingovým plánem, který zahrnuje výši plánovaných tržeb, úroveň nákladů, plánovanou výši zisku za celý rok.

Neustále musíme mít na paměti, že i dobře sestavený a vypracovaný plán nemusí být zárukou úspěchu. Selhat lze v jeho realizaci. Pokud dochází k odchylkám, musíme hledat příčiny, které mohou spočívat v chybně vypracovaném plánu, v nedostatečném výzkumu či v nedostatečném propojení prvků marketingového mixu.

Oprávněně bývá marketingový plán označován za hnací motor firmy.

## **Strategický marketingový proces**

Strategický marketingový proces probíhá ve třech etapách: plánování, realizace, kontrola. Pomáhá podniku koordinovat všechny složitosti marketingových činností a alokovat existující marketingové zdroje co nejúčinnějším způsobem pro podnik. Respektuje cíle a omezení, která vyplývají ze strategického řídicího procesu a vychází z rozhodnutí, která byla provedena na úrovni vrcholového řízení.<sup>11</sup>

## **Postup marketingového strategického projektování**

Logika přístupů a metod v jednotlivých krocích marketingového strategického projektování je následující: situační analýza vnitřních a vnějších skutečností → hodnocení → predikce → koncipování cílů → volba nástrojů a operací ke splnění cílů → implementace → kontrola → korekce.

### ***1.5.1 Situační analýza – 5C***

Marketingová situační analýza je kritické, systematické a důkladné zkoumání vnitřní situace podniku tj. mikroprostředí. Zkoumá také postavení podniku v daném prostředí, zaměřuje se na analýzu trhu tj. makroprostředí. Její výsledky jsou použity pro stanovení marketingových cílů, formulování marketingových strategií a marketingových plánů.<sup>12</sup>

Smyslem analýzy je nalezení správného poměru mezi příležitostmi, jež přicházejí v úvahu ve vnějším prostředí a jsou výhodné pro podnik, a mezi zdroji a schopnostmi podniku.

Obsah situační analýzy bývá skryt pod označením 5C:

- company – podnik;
- collaborators – spolupracující firmy a osoby;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- climate/context – makroekonomické faktory, např. analýza PEST.

V době globalizace trhů by měla být situační analýza provedena pomocí 7C:

---

<sup>11</sup> KOTLER, P.: *Marketing Management*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s.

<sup>12</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing 2003, 204 s.

- country – národní specifika;
- climate/context – makroekonomické faktory;
- company – podnik;
- customers – zákazníci;
- competitors – konkurenti;
- cost – náklady;
- collaborators – spolupracující firmy a osoby.

Kritickým bodem situační analýzy je rozhodnutí o problému šířky a hloubky analýzy stejně jako o problému jejího trvání a kvality jednotlivých dílčích analýz. Strategická situační analýza je komplexní přístup k zachycení hlavních faktorů ovlivňujících činnost podniku ve vzájemných souvislostech, jehož výsledky jsou podkladem pro tvorbu návrhů strategií budoucího chování firmy. Význam analýzy roste s nestabilitou prostředí. Musí proto poskytovat všechny podstatné informace, ovlivňující chod podniku. Důkladně provedená analýza je zárukou kvality celého strategického procesu.

Situační analýzu provádíme ve třech časových horizontech:

- dosavadní vývoj (kde se firma nacházela v minulosti);
- současný stav (pozice firmy v současnosti);
- odhad možného budoucího vývoje (kam chce firma dojít v budoucnosti).

### ***1.5.2 Analýza prostředí firmy – PEST, Porterův model, SWOT, BCG***

Pojem prostředí je charakterizován jako soubor okolností, ve kterých někdo žije a které ho nějakým způsobem ovlivňují, např. člověk, rodina, podnik atd. Na jeho chování působí kladné a záporné vlivy, které se označují jako faktory prostředí a rozhodují jak o současném, tak i o budoucím vývoji podniku.

Marketingové prostředí je velmi dynamické, představuje nekonečný řetězec hrozeb a příležitostí. Včasná reakce firem na měnění se prostředí je nutná k tomu, aby přežily a prosperovaly. Kotler a Armstrong upozorňují na to, že je potřeba, aby podniky při analýze prostředí odlišily módní výkyvy od trendů a megatrendů:

*Módní výkyvy* jsou jevy nepředvídatelné, krátkodobé, bez sociálních, politických a ekonomických sekvencí.

*Trendy* se vyznačují dlouhodobou tendencí a dají se poměrně dobře předvídat do budoucna.

*Megatrendy* se vyznačují velkými sociálními, ekonomickými a technologickými změnami, které se vyvíjejí pozvolna. Výrazně ovlivňují jedince i společnost.

### **a) Vnější prostředí**

Vnější prostředí podniku se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí zahrnuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, s různou intenzitou a mírou dopadu.

#### **Makroekonomické okolí**

Makroekonomické okolí obsahuje vlivy, okolnosti, situace, které firma svými aktivitami nemůže nebo jen velmi obtížně může ovlivnit.

Zahrnuje vnější činitele podniku, které představují příležitosti a hrozby. Každý podnik se musí orientovat ve svém makroprostředí, neboť to je rozhodujícím faktorem, který ovlivňuje postavení podniku na trhu. Podnik by měl analyzovat prostředí a sledovat vývojové trendy. Měl by se zaměřit hlavně na ekonomické činitele (tj. nezaměstnanost, inflace, úrokové sazby, atd.), politickou situaci (tj. zákonné normy, antimonopolní opatření, atd.), demografické činitele (tj. počet obyvatel, věková struktura, atd.), sociální prostředí (společenské mínění, normy, atd.), technologické činitele (tempo technologických změn, nástup nových technologií, atd.), přírodní faktory (klíma, přírodní zdroje, atd.).

Marketingové příležitosti jsou hodnoceny z hlediska pravděpodobnosti úspěchu a míry přitažlivosti. Zatímco hrozby jsou hodnoceny z hlediska závažnosti a pravděpodobnosti jejich výskytu.

## Schéma číslo 1.2: Matice příležitostí a hrozeb

		<b>Matice příležitostí</b>	
		<b>Pravděpodobnost úspěchu</b>	
		<b>vysoká</b>	<b>nízká</b>
<b>Přitažlivost</b>	<b>vysoká</b>	1	2
	<b>nízká</b>	3	4

		<b>Matice hrozeb</b>	
		<b>Pravděpodobnost výskytu</b>	
		<b>vysoká</b>	<b>nízká</b>
<b>Závažnost</b>	<b>vysoká</b>	1	2
	<b>nízká</b>	3	4

Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing 2001, 719 s.

Přitažlivost daného podnikání můžeme charakterizovat, známe-li příležitosti a hrozby. Mohou nastat 4 možné stavy:

- 1) ideální podnik = velké příležitosti a malá ohrožení;
- 2) spekulativní podnik = velké příležitosti a velké hrozby;
- 3) vyzrálý podnik = malé příležitosti a malé hrozby;
- 4) znepokojivý podnik = malé příležitosti a velké hrozby.



## **PEST analýza**

Pro zhodnocení vývoje vnějšího prostředí lze využít PEST analýzu, kdy se zkoumají faktory politicko- právní, ekonomické, sociokulturní a technologické, které ovlivňují činnost podniku.

*Politicko - právní faktory* – politická stabilita, stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí;

*Ekonomické faktory* – vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu, úrokové sazby, měnové kurzy, míra nezaměstnanosti, inflace;

*Sociokulturní faktory* – spotřební zvyky, kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, osobní image, uspořádání společnosti do tříd, vývoj životní úrovně, úroveň vzdělání, mobilita obyvatel;

*Technologické faktory* – představují trendy ve výzkumu a vývoji, rychlost technologických změn, výrobní, dopravní, skladovací technologie. Technologické prostředí a jeho změny jsou pro podniky zdrojem technologického pokroku, který umožňuje dosáhnout lepších hospodářských výsledků a zvyšovat konkurenceschopnost.

V poslední době se užívá i rozšířená analýza PESTEL, do které jsou začleněny ekologické vlivy.

## **Mikroekonomické okolí**

Mikrookolí zahrnuje okolnosti, situace a vlivy, které firma svými aktivitami může významně ovlivnit.

Nejdříve je nutné analyzovat samotné odvětví. Při analýze se sledují jeho základní charakteristiky, tj. velikost trhu, fáze životního cyklu, vstupní a výstupní bariéry atd. Určuje se také struktura odvětví, která může být atomizovaná (mnoho malých firem) nebo konsolidovaná (několik málo silných firem).

Pokud chce být podnik úspěšný, musí pochopit své mikroprostředí a zároveň pokud chce porozumět mikroprostředí, musí posoudit marketingové kvality podniku, výrobní kapacity, technologické postupy, úroveň managementu, zaměstnanců i další specifické vlastnosti podniku, které podnik odlišují od ostatních podniků. Firma také nesmí opomenout důležitost silných a slabých stránek, dodavatelů, distribučních mezičlánků, konkurence, zákazníků a veřejnosti.

Cílem analýzy je identifikovat základní hybné síly, které v odvětví působí a základním způsobem ovlivňují činnost firmy. Chování firmy není vymezeno pouze konkurencí, ale také chováním odběratelů a dodavatelů, potenciálními novými konkurenty a substitučním zbožím. Těchto pět konkurenčních faktorů je zachyceno v Porterově modelu pěti sil.

### **Porterův model pěti sil**

Hlavním cílem modelu je pochopit síly, které působí v prostředí podniků a určit, které z nich mají pro podnik do budoucna největší význam a mohou tak být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny. Pro podnik je důležité rozklíčit tyto síly, zapracovat je do strategie podniku, reagovat na ně a změnit působení sil ve svůj prospěch.

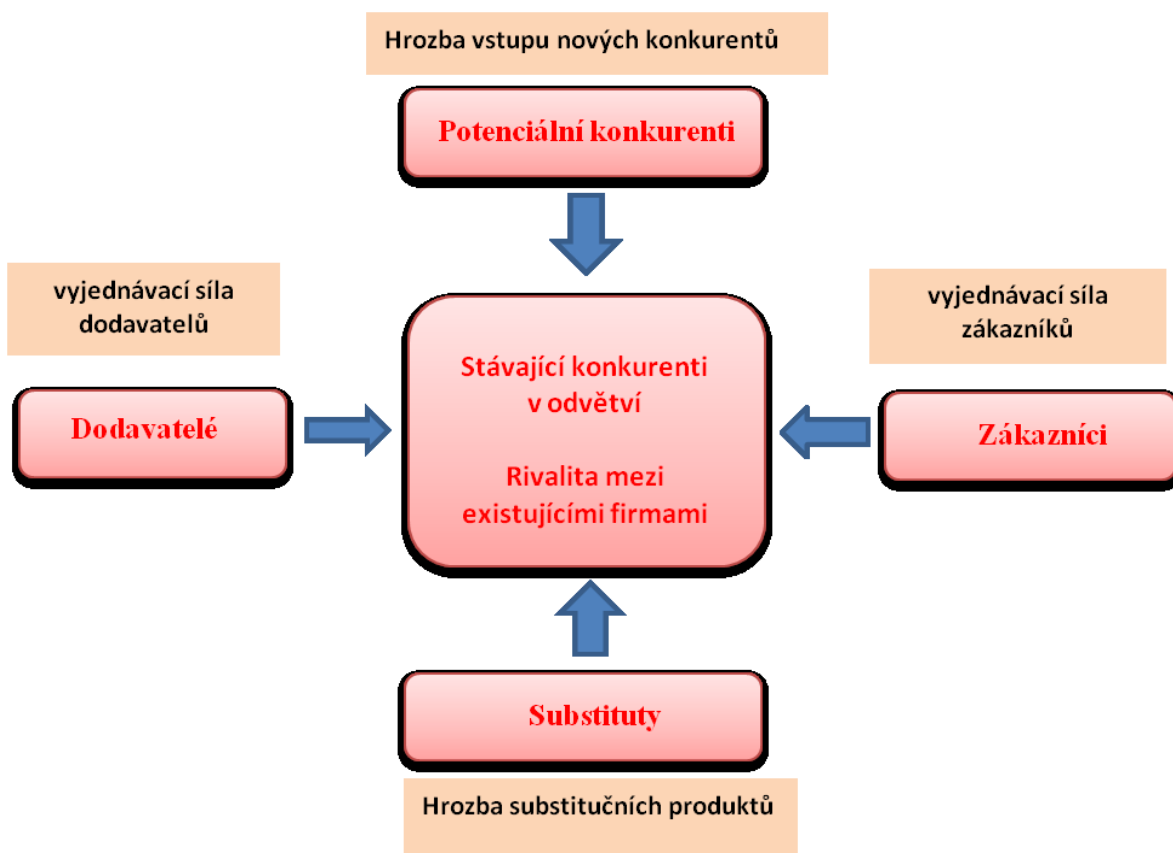
Porterův model vysvětluje konkurenční chování pomocí vývoje situace na trhu. Slouží k vysvětlení toho, jak chování tržních subjektů ovlivňuje ziskovost. Se silící konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí ziskovost roste. Každý vývoj na trhu, který ovlivňuje ziskovost podniku, chápe Porter jako faktor konkurence.

Porter definuje pět konkurenčních sil:

1. vnitřní rivalitu;
2. rivalitu nových konkurentů;
3. rivalitu způsobenou substitučními produkty;
4. rivalitu způsobenou zákazníky;
5. rivalitu způsobenou dodavateli.

Porterova teorie vysvětluje konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Porterův model vysvětluje, jak chování tržních subjektů ovlivňuje ziskovost. S rostoucí konkurencí se tržní subjekt stává méně ziskový, se slábnoucí konkurencí naopak ziskovost roste. Každý vývoj, který ovlivňuje ziskovost, považuje Porter za faktor konkurence.

**Schéma číslo 1.3: Porterův model pěti sil**



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2001, 719 s.

## **SWOT analýza**

V okamžiku, kdy spojíme vyhodnocení mikroprostředí a makroprostředí, vznikne základní analýza prostředí podniku, tzv. SWOT analýza. Ta poskytuje informace o silných (Strengths) a slabých stránkách (Weaknesses) firmy, a také o možných příležitostech (Opportunities) a hrozbách (Threats).

Cílem podniku je podpořit své silné stránky, omezit slabé stránky, snažit se předvídat hrozby a využít příležitostí okolí ke svému prospěchu a získání konkurenční výhody. K tomu firma potřebuje kvalitní informace z firmy a jejího okolí.

Vzájemná kombinace a porovnávání odhalených hrozeb, příležitostí, silných a slabých stránek se uspořádává prostřednictvím SWOT matice. Ta usnadňuje manažerské rozhodování.

## **b) Vnitřní prostředí**

Vnitřní prostředí firmy tvoří zdroje podniku (finanční, lidské, materiální): management a jeho zaměstnanci, organizační struktura, kultura podniku, mezilidské vztahy, materiální prostředí. Vnitřní prostředí se vztahuje na faktory, které mohou být podnikem přímo řízeny a manažery ovlivňovány.

Analýza vnitřního prostředí sestává z hodnocení realizace strategických cílů podniku, finanční situace, marketingu, lidských zdrojů, prodeje, poprodejního servisu, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopnosti podniku aj.

Cílem analýzy je porozumět schopnostem podniku produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje podniku. Na jejím základě jsou stanoveny silné a slabé stránky podniku.

### ***1.5.3 Predikce vývoje prostředí***

Součástí situační analýzy je předpověď budoucího vývoje prostředí. V silné konkurenci vítězí ten, kdo nejlépe dokáže předpovídat další vývoj. Predikce budoucího vývoje prostředí je základem tvorby vizí, strategických cílů a strategií. Dlouhodobé prognózování hodnotí, to co se stane v okolním prostředí a jaký to bude mít vliv na podnik, pokud se nezmění stávající strategie.

Standardem je vypracování tří prognóz:

1. prodeje;
2. vývoje techniky a technologií;
3. lidských zdrojů.

Prognóza bývá ovlivněna mnoha trendy – makroekonomickými, politickými, konkurenčními, výrobními, mezinárodními aj. Za hlavní faktory ovlivňující prognózy jsou považovány:

- politická stabilita, sociální trendy;
- zaměstnanost;
- cenová úroveň;
- technické prostředí.

Jedním z hlavních úkolů marketingu při přípravě vstupů je prognózování poptávky. Odhady se provádějí v průběhu plánovacího cyklu a jsou základem pro stanovení cílů marketingu. Prognózování nemůže být nikdy zcela spolehlivé. Pouze se snaží co nejpřesněji odhadnout, co se stane v budoucnosti.

K předpovědi poptávky se používají metody:

*Kvalitativní* expertizy, intuice, expertní odhady vedení firmy, brainstorming, psaní scénářů aj.  
*Kvantitativní* analýza časových řad, metody rozboru příčin, extrapolace aj.

### **Proces strategické analýzy a predikce vývoje**

Mezi hlavní komponenty marketingové situační analýzy řadíme trh, subjekty trhu, nástroje marketingového mixu, prostředí podniku. Pro větší vypovídající schopnost je vhodné zařadit také analýzu personálního podsystemu, která zjistí, zda má firma personální předpoklady pro uplatnění marketingu. Neméně důležitou je také analýza firemní kultury neboť právě firemní kultura rozhoduje o marketingových aktivitách uvnitř firmy a o úspěšnosti naplnění strategických cílů firmy. Jakubíková uvádí, že marketingové teorie jsou postaveny na kultuře, ve které je základní hodnotou zákazník, klient, tj. odhalení a uspokojení jeho přání a potřeb.

### **Jednotlivé komponenty analýzy**

#### *Trh*

Předmětem analýzy je:

- celkový trh dané skupiny výrobků - zaměřujeme se hlavně na vývoj trhu, jeho růst, pružnost a stabilitu změn;

- trh dané komodity – posuzujeme stupeň nasycení poptávky, strukturu trhu, dynamiku rozvoje;
- segmenty trhu dané komodity – zkoumáme strukturu potřeb, možnost a míru substituce a pozici výrobku na trhu.

### *Subjekty trhu*

Předmětem analýzy je:

- konkurence – zhodnotíme hlavně dynamiku a pozici konkurence a hlavní parametry marketingového mixu;
- výrobci – zjišťujeme postavení na trhu, inovační potenciál, technologickou pružnost;
- obchodní mezičlánky – analyzujeme schopnosti, kapacity, sortiment a postavení na trhu u zprostředkovatelů;
- veřejnost – posuzujeme rozsah a strukturu ovlivňovatelů, spotřebitelskou odezvu;
- zákazník – zkoumáme potřeby, strukturu a dynamiku poptávky, hlavní parametry kupního chování.

### *Nástroje marketingového mixu*

Předmětem analýzy je:

- výrobový mix – hodnotíme slabé a silné stránky, inovační dynamiku změn, cyklus tržní životnosti;
- cenový mix – dynamika cenové úrovně, metody tvorby ceny, politika rabatu;
- komunikační mix – reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing;
- distribuční mix – logistické možnosti.

### *Prostředí*

Předmětem analýzy je:

- ekologie – základní ekologické problémy, vnímání veřejností;
- ekonomika – parametry ekonomického vývoje, opatření hospodářské politiky, fiskální nástroje;
- společnost – demografické charakteristiky, trendy, sociální struktury, parametry kupního chování tj. životní styl, vzdělanost, kultura, zdravotní stav obyvatelstva;
- právo, politika – politická situace, stabilita, veřejné mínění, vládní politika, právní normy.

## Stanovení marketingových cílů

Na základě zpracované SWOT analýzy podnik přechází k formulaci marketingových cílů. Většina společností má více než jeden cíl. Podniky se přiklánějí ke kombinaci cílů, zahrnujících například rentabilitu (ROE = rentabilita vlastního kapitálu, ROA = rentabilita celkového vloženého kapitálu, atd.), zvýšení tržního podílu, image, omezení rizika a jiné.<sup>13</sup>

Stanovené cíle by měly být:

- reálné, akceptovatelné;
- přesně, jasně a srozumitelně vymezené;
- měřitelné v časových etapách;
- vzájemně propojené;
- hierarchicky uspořádané.

### 1.5.4 Formulování marketingových strategií

Marketingovou strategii formulujeme na základě výsledků z vyhotovené situační analýzy a dle stanovených marketingových cílů. Rychlý přehled o tom, co je důležité při tvorbě marketingové strategie nabízejí tzv. 5C marketingové strategie:

1. potřeby zákazníků (customer needs) – na které zákazníky a které potřeby se zaměřit?
2. schopnosti firmy (company skill) – jaké specifické dovednosti potřebujeme k tomu, abychom uspokojili potřeby vybraných zákazníků?
3. konkurence (competition) – kdo s námi soutěží o uspokojení těchto potřeb zákazníků?
4. spolupracovníci (collaborators) – koho máme oslovit, aby nám pomohl?
5. kontext (context) – jaké kulturní, technologické a právní faktory limitují činnost podniku?

Marketingová strategie obsahuje určení cílů marketingové politiky na delší období, segmentaci cílových skupin, realizaci marketingové strategie. Také prezentuje prostředky, pomocí kterých bude vytyčených cílů dosaženo.

---

<sup>13</sup> KOTLER, P.: *Marketing Management*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s.

Marketingové strategie dělíme do dvou skupin, a to:

- strategie zaměřené na trh;
- strategie zaměřené na konkurenci.

### **Strategie zaměřené na trh**

#### *Strategie proniknutí na trh*

Cílem strategie je využití tržního potenciálu daným produktem na stávajících trzích. Zaměřuje se především na:

- zvýšení užití produktu u stávajících zákazníků;
- získávání zákazníků, kteří doposud nakupovali u konkurence;
- získání těch, kteří doposud produkt neužívali.

#### *Strategie rozvoje trhu*

Strategie usiluje o nalezení nových trhů pro současné produkty prostřednictvím:

- získání dalších trhů pomocí regionálního, národního či mezinárodního rozšíření;
- získání nových tržních segmentů, například pomocí speciálního provedení produktů s určením pro konkrétní cílové skupiny.

#### *Strategie rozvoje produktu*

Strategie předpokládá, že pro existující trhy budou vyvinuty nové produkty, případně budou inovovány:

- inovace ve smyslu reálné tržní novinky;
- rozšíření programu nabídky vývojem nových provedení produktů.

#### *Strategie diverzifikace*

Tato strategie směřuje nové produkty na nové trhy. S touto strategií je možné rozlišit následující formy diverzifikace:

- horizontální diverzifikace – tj. rozšíření stávajícího výrobního programu o produkty, které s ním věcně souvisejí (např. použijeme stejné suroviny, technologie atd.);
- vertikální diverzifikace – tj. prohloubení programu jak ve směru prodeje dosavadních produktů, tak směrem k surovinám a výrobním prostředkům;
- soustředěná diverzifikace – tj. vstup do nových oblastí produktů, trhů.



Kotler vymezuje čtyři typy strategií, přičemž úsilí firmy o tržní pozici, určenou podílem trhu, volí za výchozí bod systematizace. Firma může v modelovém případě volit mezi následujícími strategiemi:

*Strategie tržního vůdce* – firma většinou usiluje o udržení své tržní pozice. Firmy se mohou vydat třemi směry a to směrem, jehož cílem je rozšíření celkového trhu, udržení tržního podílu nebo zvýšení tržního podílu. Udržení tržního podílu může být zajištěno výraznou inovací či upevněním tržní pozice (např. posilováním hodnoty značky).

*Strategie tržního vyzyvatele* – firma plánuje ofenzivní zvýšení tržního podílu útokem na tržního vůdce nebo na malé podniky v oboru. K tomu využívá např. politiku nízkých cen, menší jakosti, špičkové výrobky, produktové inovace aj.

*Strategie následovatele* – firma se přizpůsobuje konkurenci v oboru, zejména tržnímu vůdci. Úspěšné strategie tržních následovatelů se často vyznačují uvědomělou segmentací trhu a zaměřením na rentabilitu místo na tržní podíl.

*Strategie obsazování tržních výklenků* – je užívána zejména malými podniky. Vyžaduje speciální schopnosti a pro větší podniky je málo atraktivní. Jde o specializaci podle trhu, skupin zákazníků, produktů, technologií s cílem získání konkurenční výhody v určité oblasti.

### **Strategie zaměřené na konkurenci**

Porter rozpracoval tři typy všeobecných konkurenčních strategií:

*Strategie nákladového vůdcovství* – firma se soustředí na dosažení nízkých nákladů výroby a distribuce, takže si vytváří schopnost stanovit ceny na nižší úrovni než její konkurenti.

*Strategie diferenciacce* – firma klade důraz na ten dílčí prvek marketingového mixu (např. jakost, servis, cenu, kvalitu), který zákazníci považují za důležitý, a tím si vytvářejí předpoklad pro konkurenční výhodu.

*Strategie koncentrace* – firma se zaměří na užší tržní segment. Tímto způsobem může získat o každém segmentu hluboké znalosti a zároveň vytvářet bariéry vstupu tím, že bude ostatními pokládána za specialistu.

### **Marketingové strategie prvků marketingového mixu**

Každá zvolená strategie se může promítat do všech (nebo jen některých) nástrojů marketingového mixu (produktu, distribuce, ceny, marketingové komunikace).

## Vyhodnocování strategií

Volba strategie je rozhodovací fáze. Strategie se vyhodnocují dle:

- efektivnosti, je-li strategie schopna dosáhnout vytyčeného cíle;
- spolehlivosti, je-li strategie vzhledem k působení vlivů prostředí schopna dosáhnout vytyčeného cíle.

U marketingových strategií se také hodnotí jejich:

- prospěšnost – žádoucnost tj. jak navržená strategie pomáhá dosažení cílů? Je přijatelná míra rizika, která je se strategií spojena?
- proveditelnost – tj. jaké problémy jsou spojeny se strategií?
- komerční životaschopnost – tj. bude dosažen strategií požadovaný zisk? Jak strategie ovlivní cash-flow?

Strategie se vyhodnocují před implementací i po jejím provedení.

Jednotlivé podniky volí rozdílné strategie, odpovídající jejich cílům, příležitostem, hrozbám, zdrojům. Většina podniků vyžaduje strategii ušitou na míru. Při výběru a sestavení vhodné marketingové strategie musí podnik sledovat vývoj trhu, chování zákazníků a konkurence.

Kotler ve svých publikacích vymezuje mnoho druhů strategií, nicméně je shrnuje do pěti základních typů:

- nákladová priorita;
- diferenciacce;
- ohnisko soustředění;
- strategie vycházející z životního cyklu výrobků;
- strategie cenové.

### *Nákladová priorita*

Firma usiluje o dosažení co nejnižších nákladů na výrobu a distribuci. Cílem je nabídnutí produktů za nižší cenu, než nabízí konkurence a získání tak většího tržního podílu.

### *Diferenciace*

Diferencovaná segmentační strategie je strategie, při které se podnik zaměřuje na více cílových segmentů. Každému z nich pak přizpůsobí svou nabídku.

### *Ohnisko soustředění*

Firma se zaměří na jeden segment na trhu. Nesnaží se oslovit celý trh, ale chce rozpoznat potřeby vybraného segmentu. Slibuje si od tohoto postupu získání vedoucího postavení.

### *Marketingové strategie dle životního cyklu výrobku*

„Životní cyklus produktu vypovídá o vývoji objemu prodeje a zisku během životnosti produktu.“<sup>14</sup>

Cílem každého podniku je, aby se finance vložené do vývoje výrobku vrátily co nejdříve a aby výrobek začal vydělávat. Již při uvedení výrobku na trh se bere v potaz životní cyklus produktu. Ten se skládá z pěti fází, vývoje, uvedení, růstu, zralosti a úpadku výrobku. Každá fáze je charakterizována určitou výší výdajů, ceny, prodeje, zisku, distribucí apod.

### *Vývojová fáze*

Fáze začíná v okamžiku, kdy se začne pracovat s námětem na nový produkt. Období je charakteristické nulovým prodejem a vysokými investičními náklady.

### *Zaváděcí fáze*

V této fázi jsou velmi nákladné aktivity, od kterých si podnik slibuje přesvědčení zákazníků ke koupi. Zákazníky, jež si koupí nový výrobek, nazýváme inovátory. V okamžiku, kdy je podnik průkopníkem trhu, musí velmi pečlivě zvolit marketingovou strategii. Strategie je založena na velmi nízké nebo vysoké ceně uváděného výrobku a na velikosti reklamní kampaně. Počáteční strategie je důležitá. Jejím hlavním cílem je pokrytí vysokých nákladů ve vývojové a zaváděcí fázi. V této fázi se kalkuluje pouze s několika málo konkurenty, kteří vyrábějí základní verzi produktu. Trh není dostatečně vyspělý na výrobu různých variant výrobku.

---

<sup>14</sup> KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2003. s. 463.

### *Růstová fáze*

V této fázi stoupá objem prodeje. Výrobek si kupuje více lidí, tzv. osvojitelé. Klesají náklady na jednotku výroby, roste celkový zisk podniku. Podnik rozšiřuje sortiment, nabízí více variant výrobku a příslušenství – zvyšuje kvalitu, přidává další vlastnosti, zdokonaluje styl. Vstupuje na nové tržní segmenty, využívá nové distribuční kanály. Přechází na novou strategii propagace - již neinformuje o existenci produktu, ale přesvědčuje o výhodnosti koupě. Hlavním úkolem fáze je informování spotřebitelů a ustání konkurenčního tlaku. Podnik čeká na vhodnou chvíli se snížením ceny. Slibuje si od toho získání nových zákazníků citlivých na cenu.

### *Fáze zralosti výrobku*

V této fázi zákazníci o výrobku vědí. Ti, kteří o produkt měli zájem, si ho už koupili. Po dosažení vrcholu prodej začíná klesat. Důvodem poklesu jsou novější produkty. V této fázi je dosahován nejvyšší zisk, konkurence je nejsilnější. Zvýšení prodeje můžeme zajistit různými způsoby, např. vstup na nové tržní segmenty, získání zákazníků od konkurence, větší spotřebou při jednom použití, všestrannějším použitím, zdokonalením kvality aj.

### *Fáze úpadku*

Závěrečnou fází životního cyklu výrobku je fáze úpadku. Poptávka po výrobku klesá v důsledku změn na trhu. Podnik se i přesto snaží získat nové kupující. Umožňuje mu to snížení ceny, které si podnik může dovolit vzhledem k nižším nákladům již zaběhnuté výroby. Výrobek si kupují tzv. opozdilci. Ti jsou velmi opatrní při nakupování, nekoupí si nic neodzkoušeného. Podnik zvažuje zastavení výroby.

## **Strategie stanovení ceny**

Způsob stanovení ceny se mění dle fáze životního cyklu výrobku.

### *a) Strategie skimming – tzv. slíznutí smetany*

Skimming je používán u nových výrobků na trhu. Firma si tuto strategii může dovolit, protože výrobky jsou unikátní, odlišné od ostatních výrobků a spotřebitel tak akceptuje vysokou počáteční cenu. Hlavním úkolem je vytvoření image kvality. Podnik cenu sníží v okamžiku vstupu konkurence na trh s obdobným produktem nebo po nasycení trhu. Tím se výrobek stane cenově dostupnější pro širší okruh zákazníků a pro konkurenci bude složité konkurovat již zavedenému výrobku.

#### *b) Strategie pronikání*

Cílem této strategie je proniknutí na trh s novým výrobkem tj. s takovým, který již má na trhu substitut. Zaváděcí cena je na nízké úrovni, která obvykle nepokryje vlastní náklady jejich výroby a distribuce. Tato cena umožní firmě rychlé uchycení na trhu. Podnik získá požadovaný tržní podíl, odstraní část konkurence a postupně snižuje náklady na jednotku produkce.

#### *c) Stanovení cen ve výrobních skupinách*

Většina firem vyrábí a nabízí na trhu více než jeden výrobek. Statistiky ukazují, že celkový prodej ovlivní nejlevnější výrobek z celého sortimentu nabízeného na trhu. Snížení ceny nejlevnějšího výrobku ovlivňuje celkové tržby z prodeje celé výrobní skupiny. Takové zjištění se vysvětluje tím, že cena nejlevnějšího výrobku je nejlépe zapamatovatelná a je nejčastěji srovnávána s cenami konkurence.

#### *d) Psychologický přístup ke stanovení ceny*

Zákazník při nedostatečném množství informací o produktu, hodnotí produkt podle výše ceny. Velmi často vnímá vyšší cenu jako záruku vyšší kvality.

Obchodníci používají mnoho triků jak zboží výhodně prodat. Mezi nejznámější psychologické přístupy se řadí baťovské ceny. Zákazníci si na baťovské ceny zvykli a v dnešní době je považují za samozřejmost. Baťovské ceny jsou postaveny na psychologickém aspektu. Zákazník přistoupí snáze na cenu 999,- Kč než na 1.000,- Kč. Z hlediska tržby jde o nepatrný rozdíl pouze jedné koruny.

Mezi další, obchodníky velmi nečastěji používané, přístupy stanovení ceny patří vystavení výrobků vedle výrobků luxusních, drahých. Zákazník si výrobky zařadí do dražší třídy a koupí si obyčejný výrobek za luxusní cenu.

Kupující reagují na velké snížení cen výrobků. Podniky vyberou produkty, které prodají s nulovým ziskem, vhodně je vystaví a silně propagují. Přilákají tak zákazníky do obchodu, kteří nakoupí zlevněné výrobky spolu s ostatními nezlevněnými výrobky.

#### *e) Diskriminační stanovení ceny*

Takto stanovené ceny můžeme zaregistrovat např. v kině, kdy studenti, děti a důchodci platí nižší vstupné. Cílem takto stanovených cen je přizpůsobení cen různým segmentům a získání zákazníků, kteří by bez cenového zvýhodnění naše služby nevyužili.<sup>15</sup>

### **Portfolio matice BCG – Boston Consulting Group**

Model je založen na myšlence, kdy výše hotových peněžních prostředků vytvořených jednotlivými podnikatelskými jednotkami je těsně spojen s tempem růstu trhu a s relativním podílem na trhu. Tyto dva faktory považuje BCG za faktory strategické úspěšnosti.

V matici se na vertikální osu zaznamenává skutečný nebo potenciální růst trhu za určité období. Na horizontální osu zaznamenáváme relativní tržní podíl, což je průměr tržeb firmy k tržbám největšího konkurenta v odvětví.

Vertikální osa je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % růstu (v praxi může být dosaženo vyšších hodnot). Za mezník mezi pomalým a vysokým tempem růstu trhu je považována hodnota 10 %.

Na horizontální ose je sledován relativní tržní podíl. Ten je zleva ohraničen hodnotou 10, která znamená, že sledovaná podnikatelská jednotka má desetkrát vyšší tržby než její největší konkurent. Zprava je ohraničen hodnotou 0,1 představující desetiprocentní relativní tržní podíl. I přesto, že v praxi je obvyklé, že hodnota relativního tržního podílu nedosahuje ani 10 %, je tato hodnota hraničním bodem, pro který má ještě smysl aplikovat portfolio analýzu. BCG matice to vysvětluje tak, že menší relativní tržní podíl zpravidla neumožní firmě ani přes masivní investice získat dostatečné zkušenosti k získání komparativní výhody včas (firma může docílit požadovaného snížení nákladů, ale v okamžiku, kdy se jí snížení podaří, už nebude výsledek použitelný, neboť bude výrobek ve fázi úpadku svého životního cyklu). Středová hodnota 1 vyjadřuje okamžik, kdy jsou relativní podíly firmy a největšího konkurenta v odvětví vyrovnané.

BCG předpokládá, že každá podnikatelská jednotka najde své místo v jednom ze čtyř kvadrantů matice. Popis jednotlivých kvadrantů matice BCG:

---

<sup>15</sup> TROUT, J. – RIVKIN, S. *Odliš se nebo zemři*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 49.

### *Otazníky*

Za otazníky označujeme jednotky, které mají nízký podíl na rychle rostoucím trhu. Velký růst trhů vyvolává relativně velké finanční potřeby a značné šance, které lze využít. Název je odvozen od dilemat, které řeší management firmy u zmíněných jednotek. Ty mohou být v budoucnu ztrátové, ale také vysoce ziskové. Hlavním úkolem managementu je zvolit správnou jednotku, vsadit na ni, podat ji pomocnou ruku a zvýšit její tržní podíl.

### *Hvězdy*

Firmy očekávají, že tyto jednotky budou v budoucnosti hlavním zdrojem zisku, a proto na jejich podporu vynakládají značné peněžní prostředky. Za hvězdy se považují produkty s vysokým tempem růstu a podílu na trhu. Představují nejlepší dlouhodobé příležitosti podniku. Vyžadují nemalé investice k udržení či expanzi svého postavení.

### *Dojné (peněžní) krávy*

Jednotky, které si udržují dobrou tržní pozici na mírně rostoucích nebo stagnujících trzích. Jsou typické tím, že vytvářejí značné množství peněžních prostředků. Nesmíme opomenout životní cyklus výrobků a tím omezenou životnost zdroje tržeb. Je nezbytné velmi pozorně sledovat průběh cyklu tržní životnosti. Jedním z hlavních cílů firemní strategie je ochrana dojných krav jako generátorů zisků. Dojné krávy financují vlastní růst, dividendy vyplácené akcionářům, úroky placené za cizí kapitál, správu společnosti a také hvězdy a otazníky.

### *Hladoví psi*

Za hladové psy považujeme jednotky, které uskutečňují své marketingové operace na trzích s nízkým tempem růstu a vykazují nízký tržní podíl. Nejsou perspektivní. Firma musí rozhodnout, zda aktivity jednotky utlumí, zcela eliminuje či provede rozsáhlé investice s cílem radikální změny, např. vstup na nové trhy.

## Strategie spojené s portfolio analýzou BCG

*Strategie zvýšení tržního podílu zakládáním nových podnikatelských jednotek v perspektivních odvětvích (tzv. strategie Budování)*

Tato strategie je doporučována především pro jednotky, které se staly otazníkem, pokud nemají předpoklady stát se hvězdou. Vyžaduje silnou finanční podporu.

*Strategie zachování stávajícího tržního podílu bez značných změn při zachování peněžních prostředků (tzv. strategie Udržování)*

Strategie je uplatňována u dojných krav, které vytvářejí značné množství finančních prostředků, ze kterých je nejen financován chod firmy.

*Strategie snížení tržního podílu (tzv. strategie Sklizení)*

Cílem je získat ve velmi krátkém časovém horizontu zvýšené příjmy hotových peněz, a to bez ohledu na důsledky. Strategie je užívána u dojných krav, otazníků, hladových psů, pokud je jejich budoucnost nejasná. Získané hotové peníze firma investuje do hvězd, případně nadějných otazníků.

*Strategie odchodu z trhu (tzv. strategie Zbavování se)*

Úkolem je likvidace podnikatelských jednotek. Ty mohou být vyřazeny nebo prodány a získané prostředky reinvestovány jinde. Strategie se užívá u psů a někdy i u otazníků, jestliže vyžadují pro další existenci příliš mnoho prostředků, které nemohou být ve stávajícím časovém horizontu pro tento účel věnovány.

Postavení strategické podnikatelské jednotky v matici není konstantní. Pro podniky to znamená nepřetržité změny portfolia např. změněné postavení existujících podnikatelských jednotek, vstupy nových apod. Tato skutečnost nutí firmy využívat nových příležitostí a zapracovávat je do strategií. Cílem všech firem je vyvážené portfolio. Vyváženost se vztahuje k počtu jednotek v kvadrantech a také k postavení jednotek v matici.

*Přednosti portfolio matice BCG*

- jednoduchá aplikace analýzy;
- možnost předvídat, které podnikatelské jednotky budou produkovat hotové peněžní prostředky v budoucím časovém období;



- odhad postavení každé ze zkoumaných jednotek vzhledem k relativnímu tržnímu podílu a růstu trhu odvětví.

#### *Nedostatky portfolio matice BCG*

- vliv na finanční toky je vyjádřen jen dvěma faktory a není zapracována reakce konkurence, která je dominantní;
- matice neposkytuje informace o nákladech a zisku;
- model není dynamický;
- získávání informací pro vytvoření matice je složité.

#### **1.5.5 Marketingový informační systém**

MIS zahrnuje lidi, zařízení, postupy zajišťující shromažďování, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci přesných informací pro pracovníky, kteří činí marketingová rozhodnutí.<sup>16</sup>

MIS je proces, jenž nejdříve určí, jaké informace marketingoví manažeři potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelům systému.<sup>17</sup>

Systém ukládá a analyzuje data z mnoha zdrojů a převádí je na užitečné informace pro přijímání důležitých marketingových rozhodnutí. Podstatné je, aby marketingoví manažeři specifikovali okruh svých informačních potřeb. Informace v MIS pocházejí z interních firemních dat, marketingového zpravodajství o podnikatelském prostředí, marketingového výzkumu a databáze. Data jsou uložena pomocí počítačového softwaru, který umožní s daty pracovat i v budoucnu.

#### **Realizační etapa strategického marketingového procesu**

Realizační etapa obsahuje nejčastěji následující činnosti: vlastní realizaci, vzájemná koordinaci, motivaci, stanovení odpovědnosti, komunikace aj. Úspěšná realizace marketingového plánu předpokládá systematickosti, trvalou pozornost managementu podniku,

<sup>16</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12.vyd.Praha: Grada Publishing, 2006. s. 111.

<sup>17</sup> SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. s. 101.

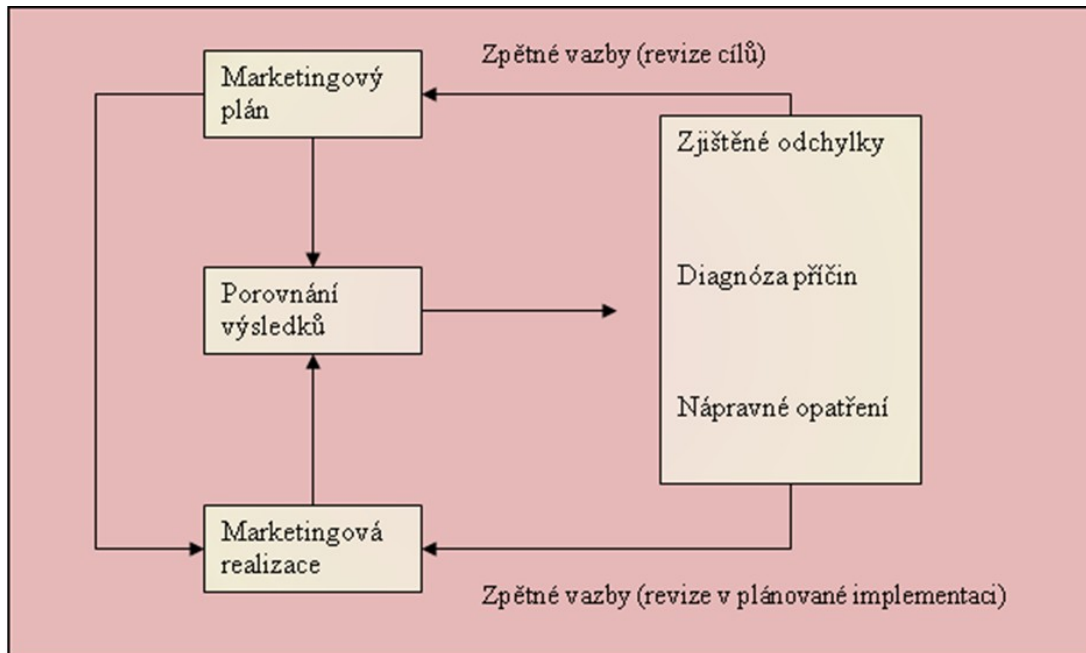
odborné schopnosti zaměstnanců provádějících realizaci procesu, pružnou reakci na nové situace.

Následující schéma číslo 1.4, kde je zobrazen vztah výběru marketingové strategie a její následné realizace, ukazuje, že i vhodně zvolená marketingová strategie musí být i vhodně realizována.

### Kontrolní etapa strategického marketingového procesu

Podstatou marketingové kontroly je hodnocení účinnosti strategií. Při kontrole strategií musíme brát v úvahu také faktor času, neboť realizace plánů může trvat i několik let. Kontrola se zaměřuje na kontrolu výsledku, na usměrňování akcí a jejich průběhu. Od tohoto je odvozen název „řídící kontrola“. Výsledky kontroly jsou zvláště u delšího časového horizontu nezbytných zdrojem informací. Pro vytvoření představy o vazbách můžeme využít následující schéma.

**Schéma číslo 1.4: Kontrolní etapa strategického marketingového procesu**



Zdroj: HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing 2003, 204 s.

## 1.6 Inovace

Inovace jsou velmi důležité pro všechny typy firem, které mají za cíl růst a zvyšování své výkonnosti na trhu. Mají různé formy, a to od nového zboží a služeb přes procesy k podnikatelskému designu.<sup>18</sup> Vzdávající význam inovací je vysvětlován pomocí čtyř faktorů:

- nasycenost trhů;
- snaha obnovit ziskovost produktu;
- snaha výrobců eliminovat možnost podřízeného postavení ve vztahu k distributorům;
- ekologické aspekty.

Firmy si musí vytvářet odpovídající firemní kulturu, která bude různými způsoby inovace podporovat. Význam inovace v dnešní době stále roste, což je dáno silícím konkurenčním tlakem, kde inovace představuje jednu z nejdůležitějších zbraní konkurenčního boje.

Inovovaný produkt přináší zákazníkům pozitivní změnu oproti dosavadnímu produktu, například vyšší hodnotu danou užítkem a celkovými náklady. Podle stupně novosti na trhu se rozlišují tři typy inovací produktů:

*produkty zásadně nové* – souvisí s převratným technickým vynálezem, představují vysokou hodnotu pro zákazníka;

*produkty modifikované* – přináší kvalitativní změnu, představují důležitou hodnotu pro zákazníka;

*produkty analogické* – představují dílčí změnu, změnu jednotlivých užitečných vlastností.

Inovaci chápeme jako rozšíření a obnovu škály výrobků a služeb. K inovacím může docházet v rámci jednotlivých i celkových procesů, vznikají tedy procesní inovace. V rámci podnikatelského prostředí jako celku jde o inovace prostředí. Při hodnocení a formulaci nových cílů, strategie, oblastí poznatků jde o inovace cílů.

K tomu, aby byla inovace úspěšná, je zapotřebí správné nadefinování cílů, plánování jednotlivých aktivit vedoucích ke splnění daných cílů, spolupráce v rámci týmů a organizace jako celku, monitoring a kontrola. Podstatou všeho je komunikace.

---

<sup>18</sup> ČVANČAROVÁ, Z.; HUMLOVÁ, V.; HUJDUSOVÁ, A.; ŠTVERKOVÁ, H.; NĚMČÍK, P. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO Ostrava, 2008. 262 s.

## 2 Představení podniku

V této kapitole bude představen podnik Mobilsalon, ve kterém je zpracována diplomová práce. Podnik bude představen z různých úhlů pohledů se zaměřením na základní údaje o firmě, historii firmy, předmět podnikání a také zhodnocení podnikatelského prostředí.

### 2.1 Základní údaje o firmě Klein Lukáš - MobilSalon

Jméno a příjmení:	Klein Lukáš
Občanství:	CZ
Bydliště, místo podnikání:	Nový Svět 4, 743 01, Slatina
Daňové identifikační číslo:	7904295245
Identifikační číslo:	72988053
Právní forma:	Fyzická osoba
Plátce DPH:	Měsíční
Druh živnosti:	Ohlašovací volná a řemeslná
Provozovny:	Nový Jičín, Generála Hlad'ho 156/33 Valašské Meziříčí, Křižná 32/2 Kopřivnice, Štefánikova 1239/19

### 2.2 Historie firmy

Na základě volné živnosti z roku 2000, byla firma Klein Lukáš poprvé zapsána v živnostenském rejstříku. V r. 2000 měla firma vydané živnostenské listy na:

- zprostředkování obchodu;
- na specializovaný maloobchod;
- na maloobchod s použitým zbožím;
- na zprostředkování služeb.

Lukáš Klein spolupracoval se svým otcem, Ing. Milanem Kleinem v prodejně Ostrava – Moravská Ostrava, ul. Poděbradova v období r. 2000 - 2002. Spolupráci po dvou letech přerušili. Milan Klein začal pracovat v oblasti montáží a servisu telekomunikačních zařízení pro Telecom a Lukáš Klein následně přemístil prodejnu do Příbora.

Lukáš Klein v r. 2002 rozšířil dosavadní volné živnosti o živnost řemeslnou, tj. živnost na výrobu, instalaci, opravu elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení.

V r. 2003 se firma přesídlila z Příbora do Kopřivnice. V r. 2007 Klein Lukáš koupil ve Valašském Meziříčí již zavedenou provozovnu s dlouholetou tradicí od Miroslava Pavelky. V r. 2008 p. Klein využil volných prostorů v Novém Jičíně, ze kterých vytvořil již třetí prodejnu v pořadí. Všechny provozovny jsou označeny pod stejným názvem, tj. MobilSalon.

### **2.3 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání je prodej mobilních telefonů, GPS navigací, digitálních fotoaparátů, MP4 přehrávačů, poskytování služeb tj. pozáruční servis mobilních telefonů, splátkový prodej a uzavírání paušálních smluv od operátorů. Prodej veškerého zboží je ovlivněn následujícími směrnicemi.

#### **Směrnice Evropského výboru č. 92/59/EHS o bezpečnosti výrobků**

Cílem směrnice je, zajistit bezpečnost výrobků a zaručit tak spotřebiteli koupi pouze bezpečných výrobků. Výrobce je také povinen důsledně upozorňovat na veškerá možná rizika v příložených návodech.<sup>19</sup>

#### **Směrnice Evropského parlamentu a Rady 99/44/ES o určitých aspektech prodeje spotřebního zboží a záruk na spotřební zboží**

V okamžiku, kdy se spotřebitelem koupené zboží neshoduje s kupní smlouvou, má zákazník právo na bezplatné uvedení zboží do stavu odpovídajícímu smlouvě. Zároveň se může rozhodnout mezi opravou zboží a náhradním dodáním zboží. V opačném případě má zákazník právo na snížení kupní ceny či odstoupení od smlouvy.

---

<sup>19</sup> KLABUSAYOVÁ, N. *Principy a trendy ochrany spotřebitele*. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2005. s. 24 - 30.

Prodávající odpovídá za veškeré vady, které jsou zjištěny do dvou let od prodání zboží. Firma MobilSalon poskytuje písemnou záruku, formou záručního listu. Účelem poskytování záruk je garance kvality zboží po zákonem stanovenou dobu.

## **2.4 Matice SWOT ve firmě**

Matice SWOT bývá rozdělována do dvou částí. A to na S-W a O-T analýzu.

### **Analýza vnitřního prostředí podniku S-W**

Cílem vnitřní analýzy je poznat a vyhodnotit vnitřní silné a slabé stránky podniku. Tato analýza má široký záběr na faktory, které působí na firmu.

#### *Silné stránky*

- provozovny umístěny v centru měst;
- zajištěn bezbariérový přístup;
- možnost bezplatného parkování u prodejen;
- kvalitně a odborně vybavené provozovny;
- uspokojování individuálních potřeb zákazníků;
- poskytované služby ve velmi vysoké kvalitě;
- dostatečný počet odborně kvalifikovaných zaměstnanců;
- největší výběr a nejdostupnější zboží ve městě – specifické zboží dodáno do 24 hodin po objednávce;
- nejlepší ceny ve městě, splátkový prodej;
- možnost objednání přes e-shop.

#### *Slabé stránky*

- vysoké nájemné u provozoven dané výborným umístěním prodejen;
- nedostatečné využívání podpory prodeje;
- žádné věrnostní programy pro podporu prodeje;
- neakceptace platebních karet;
- bez důrazu na nově otevřený e-shop.

## **Analýza vnějšího prostředí podniku O-T**

Vnější prostředí podniku poskytuje příležitosti k rozvoji podnikatelských aktivit a na druhé straně podnik také ohrožuje, např. pokles podílu na trhu. Cílem analýzy je rozeznat možné příležitosti a hrozby. Při provádění analýzy lze užít metodu PEST, která je časově nenáročná.

### *Příležitosti*

- možnost využití potenciálu nového e-shopu;
- zavedení věrnostního programu;
- navázání spolupráce s novými dodavateli;
- získání nových zákazníků prostřednictvím e-shopu;
- rozšíření sítě kamenných obchodů.

### *Hrozby*

- finanční krize;
- změny v legislativě;
- nové konkurenční prodejny.

## **2.5 Podnikatelské prostředí**

Město Valašské Meziříčí a Kopřivnice každoročně zveřejňují na svých internetových stránkách aktuální situaci podnikatelského prostředí. Obě města mají velmi podobné podnikatelské prostředí, které se vyznačuje následujícími znaky.

- organizovanost soukromého sektoru - aktivní přístup místních podniků při řešení problémů (více projektů na čerpání dotací ze Strukturálních fondů EU, výstavba nových provozů namísto přesunu výroby z města);
- růst počtu pracovních míst – celkový počet zaměstnanců místních podniků je stabilní a v brzké době mají vzniknout v podnicích místních průmyslových parků další nová pracovní místa;
- vysoká míra nových investic – v r. 2011 plánují firmy v průmyslových parcích investovat do rozšíření výroby a modernizace technologií;
- firmy, přicházející nově do průmyslových parků diversifikují místní ekonomiku;

- roste tlak na trhu práce – města začínají pociťovat nedostatek pracovníků v technicky orientovaných profesích;
- rostoucí tlak na inovace a růst produktivity – podniky ztrácí výhody vstupu na západní trhy plynoucí z nižších nákladů práce a výhodnějšího kurzu koruny; těžko se vyrovnávají s konkurencí z levných asijských zemí;
- rostoucí tempo internacionalizace místní ekonomiky – firmy se zaměřily na export a inovace.

Jako pozitivní prvek v místním podnikatelském prostředí je uváděna především podnikatelská tradice, vzdělanostní úroveň obyvatelstva, atraktivní okolí měst, množství zeleně ve městě a kvalita života ve městech.

Za problém je považována dopravní dostupnost měst. Chybí dálniční, ale také letecké napojení. Mezi další negativní faktor se řadí nedostatek kvalifikované pracovní síly především ve strojírenských oborech.



### **3. Praktická část**

Tato část diplomové práce bude věnována uvedení teoretických východisek z první kapitoly do praxe, a to u firmy MobilSalon. Kapitola bude zaměřena především na analýzu vnějšího a vnitřního prostředí firmy. Při uvedených analýzách bude využita PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí, marketingová analýza 4P, SWOT analýza, dotazníkové šetření a komplexně zhodnoceno zavedení inovačního skladového softwaru.

#### **3.1 Strategická analýza vnějšího prostředí**

Firemní strategie podniku vychází z podnikových cílů, možností a zároveň zohledňuje měnící se příležitosti. Podstatou při vytvoření nové podnikové strategie je stanovení poslání firmy, hlavních cílů a koordinace dílčích strategií.

Většina manažerů malých firem působí na trhu bez formálních plánů a myslí si, že se plánováním zabývají pouze velké firmy. Manažeři odkládají plánování s výmluvou, že jsou tak zaneprázdněni, že nemají na plánování a vytvoření písemného plánu čas. Oblíbenou je také výmluva, která se opírá o příliš rychle měnící se prostředí firmy. Ovšem největší strach mají majitelé malých firem z neznalosti obsahu písemného plánu.

Nicméně současné superturbulentní prostředí, kdy krachují malé i velké podniky, je kladen stále větší vliv na stanovení správné strategie podniku. Strategie podniku se neobejde bez písemného plánu, ten se neobejde bez vynaloženého času. Tímto se manažer podniku dostává do kolotoče, ze kterého je pouze jeden správný a akceptovatelný východ. Majitel malé firmy MobilSalon, Klein Lukáš, si je těchto na sebe navazujících okolností vědom a snaží se jít s dobou. Má zájem o neustálé vzdělávání a tomu podřizuje také strategické plánování. Podstatou úspěchu je dobře odvedená strategická analýza vnějšího prostředí.

### **3.1.1 Makroprostředí – PESTE analýza**

Makrookolím rozumíme vnější okolnosti, které ovlivňují mikrookolí – tj. faktory politické, ekonomické, sociální, technologické, demografické, přírodní. Ty mohou vytvářet pro firmu MobilSalon příležitosti, ale také hrozby. Analýzu vnějšího prostředí – makroprostředí - můžeme provést pomocí tzv. rozšířené PESTE analýzy.

#### **PESTE analýza**

##### *Politické prostředí*

Politické prostředí se skládá z legislativy, z orgánů státní správy a z nátlakových skupin, které ovlivňují a omezují marketingové aktivity. Prostředí prošlo třemi zásadními změnami, které ovlivnily marketing na celém světě: růstem legislativních omezení podnikání, silnějším prosazováním těchto omezení a větším důrazem kladeným na etiku a společenskou zodpovědnost.

Jejich hlavním úkolem je určení „pravidel hry“. Chrání spotřebitele, určuje pravidla pro podnikání, omezuje propagaci zdraví škodlivých výrobků a také chrání firmu před nekalou soutěží.

*Zákon o bezpečnosti spotřebních výrobků* – ustanovuje Komisi pro bezpečnost spotřebních výrobků. Komise má pravomoc stanovit bezpečnostní normy pro výrobky a pravomoc ukládat pokuty za nedodržení bezpečnostních norem.

Př. Nabíječe mobilních telefonů a fotoaparátů jsou před prodejem 3x odzkoušeny. A to konkrétně u výrobce, dovozce pro český trh a prodejce před zákazníkem. Trojí ochrana je důležitá a chápána především jako prevence před „vybouchnutím“. Při podcenění ochrany se nezřídka stává, že nabíječ „vybouchne“ v domácnosti zákazníka a znehodnotí nejen sebe, ale také příslušný mobilní telefon.

##### *Ekonomické prostředí*

Prostředí se vyznačuje větším důrazem na hodnotu, kterou zákazník získá koupí výrobku či služby a změnami ve složení spotřebitelských výdajů. Spotřebitelé jsou pod velkým tlakem a chtějí tak za své peníze rozumnou kombinaci kvality a ceny. Firma neopomíná ani skutečnost, která vyplývá ze statistik a to, že se mění rozložení příjmů ve společnosti. Bohatí dále bohatnou, střední třída se zmenšuje a chudí zůstávají chudými. Tato skutečnost vede

k vytvoření dvouvrstvého trhu. Tomu se přizpůsobuje i nabídka firem. Ta se dělí do dvou skupin, a to – nabídka pro bohatší zákazníky a pro chudší zákazníky. Tomuto trendu se přizpůsobuje i firma MobilSalon, která se snaží mít skladem zboží v levnějších i dražších kategoriích a splnit tak očekávání zákazníků.

V ekonomickém prostředí se zaměřujeme na dva hlavní ekonomické faktory, které ovlivňují každý podnik, a to na inflaci a nezaměstnanost.

Průměrná míra inflace byla v roce 2010 na úrovni 1,5 %. Na firmu to mělo oproti roku 2008 (inflace byla 6,3 %) mírnější dopad. Vývoj inflace ovlivňuje navýšení nájemného, tzn., že se v r. 2011 navýšilo nájemné „pouze“ o 1,5 %, viz příloha.<sup>20</sup>

Průměrná míra nezaměstnanosti byla ve 4. kvartále r. 2010 ve výši 7 % a počet nezaměstnaných dosáhl 363 tis. osob. V okamžiku, kdy je velký počet uchazečů o práci, má podnik vyšší možnost najít zaměstnance, dle stanovených požadavků.<sup>21</sup>

Aby mohla firma dobře prosperovat, potřebuje stabilní ekonomické prostředí. V posledních letech se nachází česká ekonomika, spolu také se zahraničními, v recesi, neboť zaznamenáváme výrazný pokles růstu HDP.

HDP v r. 2010 vzrostlo o 2,3 % - z toho ve 4. čtvrtletí r. 2010 o 2,9 %. Hrubý domácí produkt, očištěný o cenové, sezónní a kalendářní vlivy, vzrostl v r. 2010 celkem o 2,3 %. Celková nezaměstnanost v r. 2010 se ve srovnání s r. 2009 snížila o 0,7 %.<sup>22</sup>

### *Sociální prostředí*

Prostředí zahrnuje životní styl, pracovní podmínky, vzdělání, výši příjmů. Mezi těmito ukazateli nacházíme přímou úměru. V okamžiku, kdy roste vzdělanost populace, roste také výše příjmů a investiční schopnost potenciálních zákazníků. V případě, kdy se zaměříme na

---

<sup>20</sup> Český statistický úřad. *Míra inflace*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-06]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.

<sup>21</sup> Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost - 4. čtvrtletí 2010*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020711.doc>>.

<sup>22</sup> Ministerstvo financí České republiky. *Kolokvium - průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-01]. Dostupné z: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e\\_pruzkumy\\_makro\\_prognoz\\_58807.html#>](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_58807.html#>).

hledisko prodejen, můžeme říci, že v každém městě, kde jsou umístěny prodejny, tj. Valašské Meziříčí, Kopřivnice, Nový Jičín, nacházíme možnost vzdělání v mateřských školách, základních školách, odborných učilištích, středních školách a vyšší odborné vzdělání. V městech Nový Jičín a Valašské Meziříčí se nabízí možnost bakalářského vzdělání. Vzdělávání v těchto městech je dostatečně zabezpečeno a podporováno. Dle výsledků Státní správy je ve Valašském Meziříčí 9 mateřských škol, 7 základních škol, 8 středních odborných učilišť a středních škol, 1 gymnázium a 1 vyšší odborná škola.<sup>23</sup>

Ve Valašském Meziříčí dále nalezneme také 1 ústav sociální péče pro mládež, 1 dům s pečovatelskou službou, 1 domov důchodců, 1 penzion pro důchodce, 1 úřad práce a 1 domov pro přechodný pobyt matky a dítěte.

Kulturní prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti. Ve Valašském Meziříčí můžeme naléznout 10 veřejných knihoven, 1 kino, 1 divadlo, 1 muzeum, 4 galerie, 2 kulturní zařízení, 1 středisko pro volný čas dětí a mládeže a 1 zoologickou zahradu.<sup>23</sup>

Celková vybavenost Valašského Meziříčí je výborná a v maximální možné míře se město snaží uspokojit potřeby sebestačnějšího obyvatele. Pro vytvoření sociálního prostředí bylo vybráno město Valašské Meziříčí, protože je téměř identické s Kopřivnicí a velmi podobné Novému Jičínu.

### *Technologické prostředí*

V technologickém prostředí jsou čtyři hlavní tendence: tempo technologického pokroku, vysoké výdaje na výzkum a vývoj, zaměření podniků na vylepšení svých produktů, rostoucí státní regulace. Podstatou úspěchu firem je držet krok s technologickým prostředím. Tato strategie je klíčem k úspěchu také u firmy MobilSalon. Firma si dala za cíl, sledovat trh a vývoj nových mobilních technologií. Jakmile jsou přístroje s novými technologiemi, zajímavými pro zákazníka, dostupné na českém trhu, zařadí je firma do své nabídky. Výrobci uvádí na trh novinky mobilních telefonů denně. Cílem firmy není objednat každou novinku, ale vytvořit objektivní výběr, zajímavý pro zákazníka, z nabízených novinek. Objednání

---

<sup>23</sup> Státní správa. *Valašské Meziříčí*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-03]. <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=5&pro\\_1\\_154=545058&cislotab=MOS+ZV01](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&pro_1_154=545058&cislotab=MOS+ZV01)>.

všech novinek by bylo také finančně velmi náročné a neproduktivní. Po mém doporučení, firma zrealizovala pravidelný proces objednávání novinek. Díky tomuto procesu, dostalo objednávání nového zboží pravidelný řád. Firma novinky uvedené na trhu průběžně během pracovního týdne sleduje a v pátek je vyhodnotí. Nové typy mobilních telefonů, které se majiteli firmy zalíbí a nabídnou jinou kombinaci hodnocených funkcí než telefony, které jsou již naskladněny, firma objedná s cílem rozšířit své nabízené portfolio zboží a uspokojit tak větší procento zákazníků. Objednané zboží je doručeno na prodejny v pondělí do 10 hodin. Do objednávání se zapojují také prodavači/prodavačky. O objednaných novinkách majitel firmy informuje prodavače, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Je si vědom toho, že jen vyškolený prodavač může novinku prodat. Aby se ujistil, že prodavači znají parametry objednaných novinek, pověřil je vytvořením tzv. specifikací. Každý mobilní telefon vystavený ve vitrínách, má u sebe specifikaci, kde si zákazníci přečtou parametry a cenu mobilního telefonu. Specifikace novinek prodavači vytvářejí již v pátek, aby je mohli v pondělí, ihned po převzetí zboží, vystavit.

Dále do technologického prostředí řadíme obnovu výpočetní techniky ve firmě. Firma si zakládá na rychlosti a spolehlivosti techniky. Poslední obnova výpočetní techniky proběhla na přelomu roku 2008/2009. Prodavači pracují s výpočetní technikou před zákazníkem, a proto je velmi důležitá její spolehlivost. V období, kdy měla firma starší výpočetní techniku, se nezdálo, že se počítač při vyhledávání dat pro zákazníka, zakládání paušálu či při splátkovém prodeji vypnul nebo restartoval. Zákazník musel čekat na uvedení počítače do provozu další „nekonečné“ minuty. Firma se tak před zákazníkem ukázala v nechtěné situaci. Nyní, v r. 2011 firma počítá s obnovou techniky ve výši 60.000,- z důvodu zavedení inovovaného skladového softwaru.

### *Demografické prostředí*

Demografie je věda o lidské populaci. Demografické prostředí prochází vývojem. Mění se věková i rodinná struktura populace, stoupá vzdělanost a různorodost obyvatelstva.

Podnikový marketing firmy zkoumá především pomocí dotazníkových šetření množství zákazníků a věkové složení.

Všeobecně můžeme určit jevy, ovlivňující marketingové strategie dle následujících ohledů:

- ve vyspělých zemích obyvatelstvo stárne;
- v zemích na nižších stupních hospodářského vývoje registrujeme vysokou porodnost;

- v rozvinutých státech zaznamenáváme pozdější vstupy do manželství, plánované rodičovství (v průměru o 1 – 2 děti);
- stoupá počet lidí nežijících v rodině;
- vyšší vzdělanost;
- vzhledem k zahraničí nízká mobilita obyvatelstva.

### *Ekologické - Přírodní prostředí*

Ve vývoji přírodního prostředí zaznamenáváme tři trendy, a to: nedostatek surovin, rostoucí znečištění a větší počet státních zásahů do ekologické problematiky. Firmy MobilSalon se dotýká nejvíce ekologická problematika. Z každého prodaného kusu elektroniky odvádí ekologickou daň, která bývá zahrnuta již v nákupní ceně velkoobchodu. U mobilních telefonů je daň velmi nízká a spotřebitele nijak neomezující.

Do přírodního prostředí můžeme zahrnout také hledisko globální, a to konkrétně události v Japonsku. Od 11. března 2011 čelí Japonsko jaderné krizi. Severovýchodní pobřeží země Japonska postihlo mocné zemětřesení o síle 9 stupňů Richterovy škály a následně vlna tsunami. Po původních odhadech musíme dát za pravdu analytikům, kteří správně odhadli, že dopady pocítí hlavně akcie lokálního významu. Globální společnosti (např. Sony, japonské automobilky – Toyota, Honda, Mazda aj.) situaci zvládají lépe, protože mají výrobní závody také v jiných zemích. Japonsko je příliš malým komoditním trhem, aby se lokální problémy v této oblasti příliš rozšířily. Případný dopad na komodity bude jen dočasný. Japonsko není významným producentem zásadních komodit a s výjimkou rýže není ani jejich velkým dovozcem.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> E15.cz. *Japonské pojišťovny a zajišťovny prodělají těžkou zkoušku*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-03]. <<http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/japonske-pojistovny-a-zajistovny-prodelaji-tezkou-zkoušku>>.

### **3.1.2 Mezzoprostředí**

Mezzopodnikatelské prostředí je spojeno s působením místních faktorů.

#### **Zákazníci**

Podstatou úspěchu firmy je znalost sektorů zákazníků. Zákazníky si firma musí rozdělit do segmentů a jednotlivým segmentům přizpůsobit také strategii. V okamžiku, kdy má firma zákazníky rozdělené do segmentů, je o krok blíže k sestavení úspěšné strategie, jelikož ji podřídí potřebám, přáním a trendům zákazníků. Mezi faktory, které ovlivňují zákaznickovo rozhodnutí koupit výrobek, se řadí:

- demografické faktory tj. věk populace, rozložení příjmů populace;
- geografické faktory, tj. rozmístění trhů má vliv na umístění podniků.

Firma poskytuje služby na nejvyšší úrovni všem zákazníkům, bez jakékoliv difference. Hlavní výhoda tohoto přístupu spočívá v tom, že nelze odhadnout, jak se bude u zákazníků vyvíjet finanční situace.

Např. Vysokoškolský student, který pracuje jako brigádník, dnes není významným klientem, o kterého by se měla firma prát. Ale do budoucna se může segment vysokoškoláků stát budoucností firmy. Byla by tudíž pro firmu nevyčíslitelná škoda, kdyby přišla o takového klienta díky svému nevhodně zvolenému přístupu.

Z dotazníkového šetření je zřejmé, že u firmy MobilSalon nakupují studenti, důchodci, matky na mateřské dovolené, zaměstnaní lidé i lidé momentálně bez práce. Vybrané sektory jsou téměř ve stejném zastoupení, tzn., nemůžeme říci, že by u nás nakupovali např. především studenti. Této skutečnosti se snaží firma přizpůsobit, např. vydávané akční letáky jsou navrženy tak, aby si v nich každý vybral. Důchodce tam najde telefon s velkými tlačítky, velkým displejem a tlačítkem pro zavolání záchranné služby. Student v akčním letáku najde nejnovější model MP4 přehrávače a otec rodiny si určitě vybere z nabídky nejnovějších modelů GPS navigací.

Ze statistik vyplývá, že náklady na udržení jednoho zákazníka jsou nižší, než na získání nového zákazníka. Je to způsobeno silou globální konkurence.

Množství zákazníků je v jednotlivých měsících různý. Firma počítá s nárůstem zákazníků v období Vánoc a také v období tzv. letních prázdnin, kdy do obchodů zavítají také turisté. V těchto měsících firma posílí prodejní sílu a využije brigádníků, či svých prodavaček, které jsou na mateřské dovolené. Zákazníci firmy MobilSalon jsou z 98 % české národnosti. Zbylé 2 % jsou pokryty cizinci, a to především ze Slovenské republiky, Ruska a Afriky. Tito zákazníci v ČR pracují na stážích, jde především o zaměstnance firmy Tatra Kopřivnice a v Novém Jičíně Autopal Visteon. Vzhledem k velmi nízkému počtu zákazníků – cizinců, firma nepožaduje jazykovou vybavenost po zaměstnancích.

### **Dodavatelé**

Kvalitu dodavatelských vztahů udávají především následující faktory: cena, splatnost vystavených faktur, platební podmínky, kvalita dodávaného zboží, pružnost dodávek, inovace, odbornost, důvěryhodnost, dostupnost zboží, dodávaného dodavateli a náklady na dodání zboží. Při analýze se zaměřujeme na schopnosti dodavatelů a firmy MobilSalon, která je v roli odběratele. Moc dodavatelů roste v případech, kdy k nabízeným produktům existuje málo substitutů.

Při výběru dodavatele se firma řídí několika faktory, a to především poměrem cena/kvalita. Zároveň se firma snaží budovat dlouhodobější vztahy s dodavateli, a to pomocí rámcových smluv, které obsahují rámcové ceny. Tyto dodavatele firma průběžně během roku porovnává s dodavateli, u kterých nemá podepsané rámcové smlouvy. Firma hodnotí především:

- kvalitu, tj. dodané produkty musí být určeny výhradně pro český trh;
- cenu;
- marketingovou podporu, kterou dodavatel poskytuje v návaznosti na odebrané zboží;
- splatnost vystavených faktur.

V okamžiku, kdy firma MobilSalon zjistí, že dodavatel již nenabízí tak výhodné podmínky jako dříve, zváží další odběr.

Firma má podepsanou rámcovou smlouvu se společností Josef Kvapil, a.s. Pro tuto firmu se MobilSalon rozhodl na základě následujících faktorů:

- kvalita dodávaného zboží, tj. Josef Kvapil, a.s. dodává mobilní telefony určené výhradně pro český trh;



- odbornosti, tj. Josef Kvapil, a.s. zaměstnává desítky odborníků na problematiku mobilní techniky, digitálních fotoaparátů, kteří jsou kdykoliv k dispozici odebírajícím firmám;
- splatnost faktur, tj. Josef Kvapil, a.s. nabízí splatnost faktur 21 dnů, což je v porovnání s konkurencí nevídané. Konkurence, např. společnost 3A.CZ, s.r.o., vyžaduje objednané zboží zaplatit při dobírce;
- výhodné platební podmínky, tj. Josef Kvapil, a.s. má k dispozici 5 účtů u různých bank, pro přijímání plateb od maloobchodníků. Firma MobilSalon komunikuje s dodavatelem přes účet u České spořitelny, a.s.. Platby v rámci jednoho bankovního ústavu jsou provedeny v tentýž den a firma se tak snadněji daří dodržet splatnost faktur;
- pružnost dodávek, tj. Josef Kvapil, a.s. dodá objednané zboží do druhého dne od objednávky. Konkurenčním podnikům vyřízení objednávky trvá minimálně 2dny, tzn. objednané zboží je dodáno na třetí den od objednávky;
- náklady na dodání zboží, tj. Josef Kvapil, a.s. účtuje za dodání zboží symbolických 50,- Kč za jednu objednávku. Konkurence účtuje od 140,- Kč za objednávku.

Hlavním dodavatelem mobilních telefonů a GPS navigací byl do února r. 2009 GSMobile Group, a.s., který je v současnosti v insolvenčním řízení. Firma Josef Kvapil, a.s. a AGORA DMT, a.s. byli hlavními dodavateli firmy MobilSalon od února r. 2009. V současnosti firma, díky výhodnějším podmínkám, objednává zboží především od firmy Josef Kvapil, a.s. Dodavatelé příslušenství zůstávají stejní, a to především Unicornio, s.r.o. a 3A.CZ, s.r.o.

Firma Lukáš Klein je stříbrným partnerem NOKIA connecting people na prodejně ve Valašském Meziříčí a bronzovým partnerem v Kopřivnici a Novém Jičíně. Partnerství Nokia je uděleno provozovnám, které:

- prodávají zboží určené výhradně pro Českou republiku;
- poskytují kvalitní a komplexní služby zákazníkům;
- mají v nabídce povinné portfolio mobilních telefonů značky Nokia a originálního příslušenství značky Nokia.

## **Veřejnost**

Za veřejnost firma považuje skupinu lidí, která ovlivňuje vývoj společnosti. Jsou to především:

*zaměstnanci* – svým pozitivním vztahem k firmě ji reprezentují na veřejnosti a dostávají firmu tak do povědomí ostatním lidem;

*sdělovací prostředky* – ovlivňují pohled veřejnosti na podnik samotný. Firma využívá převážně inzerování v regionálních novinách Moravský region, v rozhlasovém vysílání rádia Apollo a billboardové plochy u vlakové stanice ve Valašském Meziříčí;

*místní obyvatelé* – firma místní obyvatele a obyvatele z přilehlého okolí informuje o svých akčních nabídkách propagačními letáky, které roznáší brigádníci z místních středních škol a učilišť. Jednou za rok organizuje ve spolupráci s NOKIA celodenní propagační akci se zábavným programem zaměřeným na teenagery na náměstí ve Valašském Meziříčí, Novém Jičíně a Kopřivnici.

## **Zprostředkovatelé prodeje – distributoři**

Firma při prodeji zboží nevyužívá služeb prostředníků. Prodává přímo konečným spotřebitelům. Jde o tzv. přímou distribuční cestu.

## **Konkurence**

Znalost konkurentů a jejich strategií je pro tvorbu podnikové strategie stěžejní. Analýza konkurence se zaměřuje na situaci současné konkurenční situace firmy na trhu a na předpokládaný vývoj v budoucnosti. Při analýze si odpovídáme na otázky:

- Jakou pozici firma zaujala na trhu mezi konkurenty?
- Jak se tato pozice vyvíjí v čase?
- Koho řadíme mezi největší konkurenty? Jaké má konkurence strategie, silné či slabé stránky? Jak nás konkurující firma může ohrozit? Jak můžeme ohrozit my konkurující firmu?
- Je umožněn vstup nových konkurentů na trh?

Podstatou analýzy je zmapování konkurenčního prostředí jako celku a získání informací o jednotlivých konkurentech. Zajímají nás následující informace o konkurentech:

- obecné informace tj. sortiment, počet zaměstnanců, užívané metody pro stanovení ceny;
- podíl na trhu;
- preferovaná strategie – kvantita x kvalita;
- hlavní konkurenční výhoda, silné stránky, slabé stránky, ohrožení.

Konkurence v oblasti elektrotechniky neustále i přes finanční krizi roste a firma nesmí, jak se říká „usnout na vavřínech“, ale musí stále hledat nové způsoby, jak se od konkurence odlišit. Mezi největší konkurenty patří:

#### *Miroslav Schwarz – MS trade*

- obchody v Novém Jičíně, Valašském Meziříčí a na Vsetíně. Jsou poblíž náměstí jednotlivých měst;
- bez možnosti bezplatného parkování přímo u prodejen;
- omezený sortiment mobilních telefonů i příslušenství;
- firma neprodává pouze telefony určené výhradně pro český trh;
- prodejny jsou zaměřeny pouze na mobilní telefony, v nabídce nejsou doplňkové produkty jako např. GPS navigace, MP4 přehrávače;
- neodborný personál;
- nízká úroveň poskytovaných služeb;
- neposkytuje splátkový prodej – bez přístupu na internet;
- rozloha prodejny je 25m<sup>2</sup>.

#### *T - mobile – partnerská prodejna, O2 – partnerská prodejna*

- sortiment mobilních telefonů je omezený, v nabídce je pouze levnější třída;
- malé provozovny, tj. do 25 m<sup>2</sup>;
- partnerské prodejny se zaměřují především na nabídku paušálních tarifů jednotlivých operátorů a prodej mobilních telefonů mají pouze jako doplňkovou nabídku pro zákazníky;
- neodborný personál;
- nevhodně situované prodejny, placené parkoviště.

*J. Kadlecová – R.K. Mobil, Valašské Meziříčí*

- provozovna v prvním patře, bez parkoviště;
- velmi omezený sortiment zboží, předražené zboží.

*OKAY elektrospotřebiče; Diamant EURONICS, Valašské Meziříčí*

- prodejny elektroniky, které mají omezený sortiment mobilních telefonů a příslušenství;
- neposkytují tarifní služby.

### **3.2 Strategická analýza vnitřního prostředí**

Interní (vnitřní) podnikatelské prostředí označujeme jako mikropodnikatelské prostředí.

Mikrookolí zahrnuje okolnosti, vlivy a situace, které firma svými aktivitami může ovlivnit. Do mikrookolí řadíme faktory, které ovlivňují možnosti podniku uspokojovat přání zákazníků.

#### **3.2.1 Mikroprostředí – Marketingové faktory 4P, Porterův model konkur. prostředí**

##### **a) Marketingové faktory 4P**

Klíčovou roli v obchodní strategii zaujímá marketing podniku, a to ze tří důvodů:

- zajišťuje základní strategii, tj. uspokojuje potřeby významných skupin zákazníků;
- marketing identifikuje slabé a silné stránky podniku, tržní příležitosti a hrozby;
- marketing připravuje strategie pro dosažení cílů podniku.

Základem marketingové strategie je segmentace trhu a sestavení vhodného marketingového mixu. Marketingový mix je hlavní myšlenkou moderního marketingu. Obsahuje čtyři základní oblasti, známé jako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikační politika (promotion) a distribuční politika (place).

## **Produkt**

Za produkt v podniku MobilSalon považujeme jakýkoliv hmotný statek či službu, která je předmětem směny a je určena k uspokojení potřeb zákazníka. Firma má v nabídce produkty, které mají podobu statků hmotných i nehmotných, tj. služby v oblasti telekomunikací.

### ***Vrstvy produktu***

Výrobek je vytvářen řadou komponentů, které uspokojují potřeby zákazníků v širším měřítku. Mezi tzv. rozšiřující efekty výrobku řadíme balení, značku, kvalitu, záruku, servis aj. Komplexní výrobek je souhrn všech fyzických a psychologických vlastností výrobku, jejich prostřednictvím dochází k uspokojení celkových potřeb zákazníka.

*Jádro produktu* plní hlavní funkci produktu. Odpovídá na otázku proč výrobek zákazník koupí. U mobilního telefonu zde řadíme možnost přenosu zvuku, textu a obrazu.

*Skutečný výrobek* zdůrazňuje odlišnosti vybraného výrobku. U mobilního telefonu hodnotíme např. rozdíly ve velikosti a kvalitě displeje, v kapacitě baterie. Skutečný výrobek zahrnuje pět charakteristických znaků a to – kvalitu, doplňky, design, značku a obal.

*Rozšířený výrobek* – firma zákazníkovi nabízí také další služby. U mobilního telefonu je to záruka, pozáruční servis, splátkový prodej, bonus formou dárku, instalace softwaru a GPS map.

Kvalitu firma spatřujeme v tom, když se vracejí její zákazníci, nikoliv prodané zboží. Jde o marketingový nástroj, který buduje pozici a image na trhu. Kvalita produktu je taková, jakou ji vnímá zákazník.

Výrobek může být nabízen s mnoha doplňky. Výchozím bodem je vždy samotný model výrobku, který může být vylepšen řadou doplňků, které nám pomohou získat konkurenční výhodu. U prodejny MobilSalon je to např. přívěšek na mobilní telefon, který si zákazník zakoupí sám či jej dostane k zakoupenému přístroji jako dárek.

Design vyjadřuje vztah mezi obsahem a formou, je završením obsahu ve vnějším provedení. Prostřednictvím stylu a designu lze přilákat pozornost zákazníků, zvýšit hodnotu vytvářenou pro zákazníka, snížit náklady výroby, vytvořit konkurenční výhodu.

Značka bývá vyjádřena jménem, slovním spojením, znakem, symbolem, ztvárněna obrazem, případně kombinací všech prvků. Je důležité, aby byla krátká a zapamatovatelná. Základním úkolem je identifikace výrobků a služeb a odlišení se od konkurenčních firem.

Důležitost obalu v posledních letech roste. Je nazýván pátým „P“<sup>25</sup> marketingového mixu. Důležitost obalu potvrzuje tempo změny obalu, dříve se obal měnil po 15 letech, dnes se tempo zrychlilo na každé 2 roky. Obalem produktu rozumíme samotný fyzický obal a etiketu. Ty chrání výrobek při dopravě, skladování a prodeji před poškozením. Obal, který vzbudí pozornost zákazníka, může vést k neplánované koupi.

U obalů rozeznáváme tři vrstvy:

- primární obal - vlastní obal produktu, př. kryt mobilního telefonu;
- sekundární balení - dodatečný obal, který se před použití produktu znehodnotí, př. papírová krabice, ve které je zboží uloženo;
- přepravní balení - sloužící pro uložení, identifikaci a přepravu výrobku, př. lepenková krabice pro např. 30 ks přístrojů.

## **Cenová politika**

Cena je částka, kterou musí spotřebitel směnit, aby získal produkt či službu. Je flexibilním prvkem marketingového mixu a jediným prvkem, který přináší výnos. Firma upřednostňuje dlouhodobou ziskovost před krátkodobým finančním efektem. Věří, že tato strategie zajistí firmě dominantní postavení na trhu.

### ***Způsoby stanovení cen***

Firma dlouhodobě užívá při stanovení cen kombinaci nákladově orientované a konkurenčně orientované metody tvorby cen. Ceny jsou stanoveny v několika krocích: stanovení nákladů, určení ziskové přírážky, porovnání s konkurencí a konečná úprava ceny. Ceny mobilních telefonů firma denně upravuje. Stanovuje ceny tak, aby byly v souladu s konkurencí.

Cenová politika stanovuje způsob stanovení cen zboží, slevy, náhrady, platební lhůty i úvěrové podmínky.

---

<sup>25</sup> FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. s. 134.

## **Komunikační politika**

Podnik využívá ke svému zviditelnění reklamu, podporu prodeje a osobní prodej. Zakládá si na dobré pověsti a kladných referencích od zákazníka. Řídí se heslem „kvalitní zboží se prodává samo“.

### ***Reklama***

Firma využívá mnoha forem reklamy. Za nejúčinnější považuje inzerci v Moravském regionu a Kopřivnické kabelové televizi. Firma používá také reklamní billboard, který je na vlakovém nádraží ve Valašském Meziříčí.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 25 % zákazníků se o firmě dozvědělo prostřednictvím akčního letáku, který je roznášen po městě a také okolních vesnicích. Každá akční nabídka je roznesena do poštovních schránek v množství 39.000 ks letáků. Dalších 35 % zákazníků se o firmě dozvědělo z internetových stránek firmy.

### ***Podpora prodeje***

Pro podporu prodeje firma využívá drobné dárkové předměty. Ke každému nákupu prodávačka vybere dárek, který odpovídá hodnotě nákupu. Věrní zákazníci dostanou na výběr mezi dárky, kterými bývají hrníčky, kšiltovky, cestovní tašky, cyklistické přilby s logem firmy či fotbalové míče.

### ***Public relations***

K vytváření kladných vztahů podniku s veřejností přispívají níže zmíněné nástroje public relations:

*P – Publications (publikace)* – akční letáky s nabízeným zbožím roznášeny do poštovních schránek.

*E – Events (události)* – firma přispívá společenským akcím v regionu (např. Kopřivnické sdružení handicapovaných dětí, plesy, školní akce atd.).

*I – Identity media (projevy podnikové identity)* – jednotný projev identity firmy, je užíván pouze několik týdnů v roce. Naplnění jednotného projevu je dosaženo pomocí jednotného trikotu zaměstnanců. Trikoty používají zaměstnanci při výjimečných akcích.

Např. týden zvýhodněného internetu, tj. týden, kdy se zaměstnanci zaměřují na nabízení a podrobné vysvětlení fungování internetových tarifních balíčků od operátorů.

Mezi další formu podnikové identity můžeme zařadit jednotný vizuální vzhled vydaných faktur.

### ***Osobní prodej***

Prodej produktů a nabízení služeb je založen na přímém kontaktu se zákazníkem.

### **Distribuční politika**

Prodejna využívá k prodeji zboží a nabízení služeb přímou distribuční cestu. K nabízení svých služeb nevyužívá služeb zprostředkovatelů. Pro podnik je to ideální řešení, a to z hlediska vyplácení provizí zprostředkovatelům.

### **b) Porterův model konkurenčního prostředí**

Porter definuje pět konkurenčních sil:

1. vnitřní rivalitu;
2. rivalitu nových konkurentů;
3. rivalitu způsobenou substitučními produkty;
4. rivalitu způsobenou zákazníky;
5. rivalitu způsobenou dodavateli.

Úspěch firmy závisí z větší míry právě na dodavatelích. Proto je důležité, aby věnovala pozornost jejich výběru a stanovila si kritéria k hodnocení, např. postavení na trhu, inovační potenciál, ceny a kvalita produktů, spolehlivost a včasnost dodávek.

**Dodavatelé** jsou klíčovým faktorem, který rozhoduje o úspěchu podniku. Každý podnik má více dodavatelů, od kterých odebírá zboží dle aktuální potřeby. Firma MobilSalon má klíčové dodavatele celkem dva, a to Kvapil elektro pro dodání mobilních telefonů a Unicornio pro dodání příslušenství k mobilním telefonům. To ovšem ale neznamená, že firma objednává striktně pouze od těchto dvou klíčových dodavatelů. Nabídky ostatních firem denně srovnává s klíčovými dodavateli a v okamžiku, kdy jiný velkoobchod nabídne lepší podmínky pro koupi zboží, tak firma realizuje objednávku u této firmy. Objednávku neovlivňuje pouze cena, ale také marketingová podpora. Kvapil elektro z části financuje marketingové kampaně, kdy proplatí část nákladů na tisk a roznos letáků, tisk a výlep billboardů či hostesing na prodejně



zaměřený na konkrétní skupinu zboží, např. mobilní telefony značky NOKIA. Finanční příspěvek určuje právě obrat, který udělá firma MobilSalon u Kvapil elektro.

**Zákazníci** stejně tak jako dodavatelé, vyvíjejí nátlak na firmu. Jejich síla je dána dostupnými substituty. Síla zákazníků roste, pokud je zákazník z hlediska odebíraného množství významný nebo pokud je citlivý na cenové změny. Ve firmě MobilSalon chybí podpora stálých zákazníků. Tato podpora by mohla být jednoduše zrealizována pomocí věrnostního bonusu, kdy by měl například klient věrnostní kartičku, kde by sbíral razítka za každý nákup a při určitém počtu nákupů by získal procentní slevu na další nákup.

**Substituty** mohou mít mnoho podob. Za substituty považujeme výrobky, které jsou náhradou za náš produkt. Obecně lze říci, že konkurenční síla substitutů je dána cenou, za kterou se tzv. „náhradní výrobky“ prodávají. Zákazník, který je navyklý na náš výrobek, je ochoten vyzkoušet náhradní výrobek tj. substitut v okamžiku, kdy je cena substitutu výrazně nižší. Zákazník si neuvědomuje, že nižší cena je mnohdy vykoupena nižší kvalitou. Tento „boj“ firma zaznamenává především u příslušenství k mobilním telefonům. Za substituty považují například pouzdra na mobilní telefony, nabíječe, baterie vyrobené a dovezené z Číny. Toto zboží je již na první pohled odlišné od originálů, nízká kvalita je rozpoznatelná pouhým okem.

**Noví konkurenti** mají možnost vstupu na daný, předem vytipovaný trh. A to po překonání tzv. bariér vstupu. Za bariéry považujeme např. silný image produktu, velkou potřebu kapitálu, legislativní opatření, know-how, speciální technologie, přístup k distribučním kanálům aj.

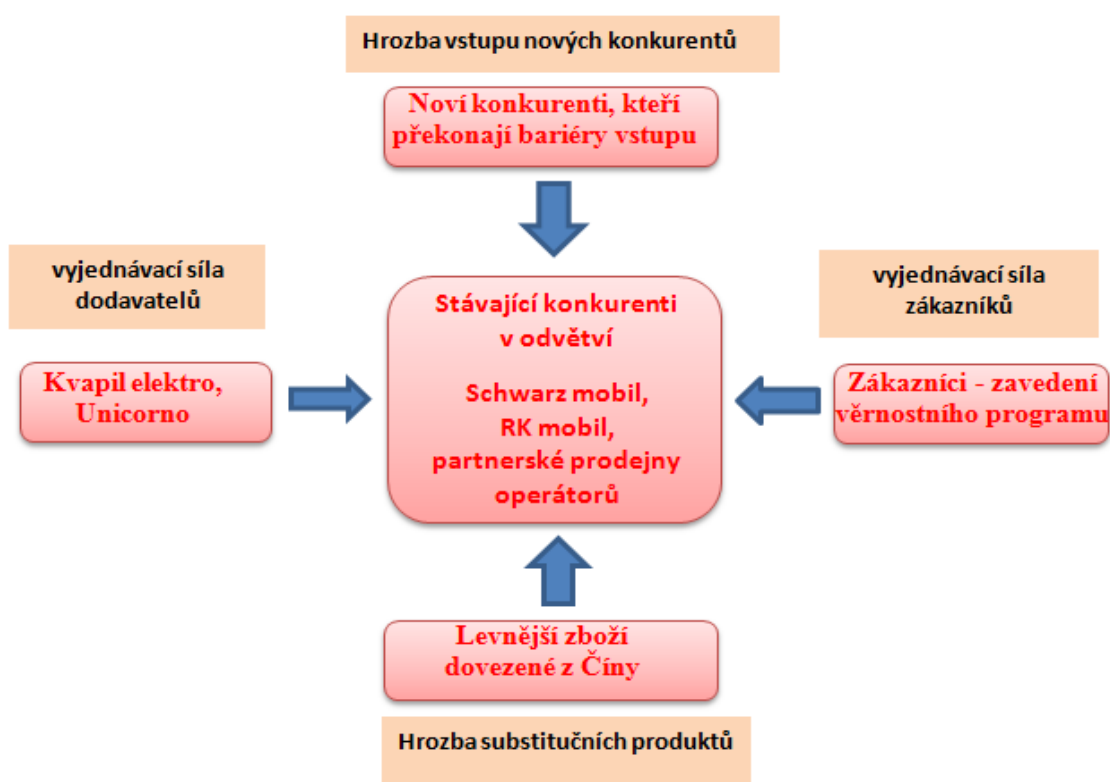
**Vnitřní rivalita** je tzv. konkurence mezi firmami, které jsou ve stejném tržním segmentu. Je ovlivňována faktory, např.:

- hodně konkurentů → nízký stupeň koncentrace → nízká intenzita konkurenčních tlaků;
- čím jsou diferencovanější výrobky/služby, tím lepší je obrana proti konkurenčním tlakům;
- zvětšování trhu vede k nižší intenzitě konkurenčních tlaků;
- poměr nákladů fixních a variabilních, tj. vysoké fixní náklady vedou k cenové konkurenci;
- bariéry výstupu.

Firmy mohou působení všech pěti faktorů ovlivnit svou zvolenou strategií. Strategické kroky mohou být stanoveny tak, aby vedly k získání konkurenční výhody, ale to pouze krátkodobě. V okamžiku, kdy je konkurenční výhoda jednoduše napodobitelná, může v dlouhodobém horizontu dojít ke zhoršení celkových podmínek pro daný segment trhu.

Porterův model pěti konkurenčních sil využíváme při strategické analýze prostředí firmy a své uplatnění nachází také při hodnocení sestavené strategie.

### Schéma číslo 3.1: Porterův model pěti sil v praxi



Zdroj: KOTLER, P. *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2001, 719 s. doplněno o situaci ve firmě.

### 3.3 Inovace

Firma si je vědoma, že je leaderem trhu a zároveň krok vpřed před konkurencí. Pokud chce, aby tomu bylo i nadále, musí inovovat. V současnosti ve firmě považují za prioritní zaměřit se na změnu skladového softwaru. Současný zažitý, léta užívaný způsob skladové evidence je nevyhovující, jak z hlediska požadavků zákazníků, tak také pro samotnou firmu. Hlavním

problémem stávajícího skladového softwaru je nesdílení aktuálních skladových informací s ostatními prodejny. Tento důvod se jeví jako zábrana při komunikaci a vyjednávání se zákazníky. Tudíž se jako nástroj pro zvýšení konkurenceschopnosti jeví možnost přechodu na zcela nový skladový systém. V současnosti, tj. k 28. 2. 2011 má majitel firmy p. Klein nainstalovanou na 21 dnů před - zkušební variantu skladového softwaru. V okamžiku, kdy se softwarem bude majitel spokojený, využije možnosti 7 - denního testování pro všechny prodejny.

### ***3.3.1 Hlavní výhoda inovace - soulad se strategickým cílem***

Hlavní výhodou, kterou nový software firmě přinese, je získání informací o aktuálních skladových zásobách jiných prodejen a tudíž možnost nabídnout potenciálnímu zákazníkovi dodání požadovaného produktu ještě ten den. Bez tohoto softwaru, který zajistí sdělení informací o aktuálních skladových zásobách je prodej zboží komplikovanější. Komunikace mezi prodejci z jednotlivých prodejen, prostřednictvím telefonování, e-mailů a faxu, je časově a mnohdy také finančně náročnější.

Používání nového vyspělejšího a schopnějšího softwaru se jeví jako nutnost proto, aby firma byla schopna lépe a konkurenceschopněji poskytovat služby. Používání nového softwaru zajistí firmě tržní výhodu, jelikož konkurence žádný podobný software nepoužívá.

Firma má k dispozici předběžnou kalkulaci od firmy Winshop software, podle níž budou pořizovací náklady na software pro všechny tři prodejny 200.000,- Kč. Návratnost investování do skladového systému je těžké odhadnout. Nicméně investice zvýší tržní hodnotu firmy, což není zanedbatelná skutečnost.

### **Předběžné posouzení**

#### ***Tržní aspekty***

Změna stávajícího softwaru na novější skladový systém se z hlediska požadavků zákazníků a konkurence na trhu stává nezbytností. Konkurence se rychle rozrůstá, proto je důležité udržet si před ní náskok. U zákazníků dostane přednost ta firma, která má dostupnější zboží.

### ***Technické aspekty***

U zavádění nového softwaru je nutná účast odborného technika, který software nainstaluje a seznámí s jeho používáním personál. Technik si zvolí centrálu, tj. prodejna s nejdelší praxí a nejkvalitnějším technickým zázemím. Z centrály se připojí jednotlivě, další dvě prodejny. Do budoucna je možnost připojit i větší počet prodejen. Propojení na základě předkoupěného serveru, který poskytuje přímo firma, která software dodá, je stabilní a odolné vzhledem k výpadkům.

### ***Finanční aspekty***

U novějšího softwaru firma počítá s vyššími pořizovacími náklady, než tomu bylo u softwaru stávajícího (ten je schopen zpracovávat informace pouze u jedné prodejny). Firma má pro nový systém vytvořenou finanční rezervu ve výši 200.000,- Kč. Pořizovacími náklady zavedení nového systému nekončí. Technik majitele firmy upozornil na nutnost obnovy výpočetní techniky. Obnova výpočetní techniky firmu přijde na 60.000,- Kč.

Protože v dnešní době vládne na telekomunikačním trhu velká konkurence, je nutné nabídnout zákazníkům nejen příznivé ceny, ale také dostupnost zboží. S novým systémem, bude mít firma neustálý přehled o zásobách na jednotlivých prodejnách a bude moci zákazníkům v případě, že zboží nebude dostupné na prodejně, na které se zrovna nachází, zajistit, aby zboží bylo dodáno ještě v tentýž den, kdy majitel zajistí dodání zboží z jedné prodejny na druhou. U konkurence by zákazník musel čekat na dodání minimálně 3 – 5 dnů, než by došlo k dodání objednaného zboží na prodejnu. Taktéž se předpokládá, že urychlením dodání zboží firma nepřijde o zákazníky, kteří si vzhledem k čekací lhůtě na dodání raději zajdou koupit zboží ke konkurenci.

Nový software bude financován z vlastních zdrojů. S postupem času si tyto systémy informující o zásobách, začnou pořizovat i ostatní firmy se sítí prodejen a konkurenční výhoda zmizí. Je však otázkou, za jak dlouho toto proběhne, proto firma musí počítat s rizikem dlouhé návratnosti finančních prostředků. Doba návratnosti poroste se zvyšujícím se počtem prodejen s těmito systémy.

## **Podrobné rozpracování softwaru**

### ***Posouzení požadavků zákazníků***

Každý zákazník si přeje získat kvalitní zboží za nízkou cenu a s nízkými náklady (náklady na dopravu, náklady času – čas jsou peníze). Vzhledem k silící konkurenci v této oblasti podnikání nestačí zákazníkům nabídnout pouze výhodnější cenu, ale je vhodné poskytnout službu navíc. Právě touto službou se může stát snadná dostupnost zboží. V případě, kdy zákazník potřebuje zboží koupit ještě v daný den, i v případě, kdy zákazník potřebuje pouze koupit zboží co nejdříve, získá zboží s nižšími náklady. Není nucen navštěvovat konkurenční prodejny, neboť firma je schopna v dané chvíli říci, zda je zboží na jiné prodejně a zákazník si tam může dojet sám, případně počkat do druhého dne a zboží si vyzvednout na dané prodejně. Šetří tak čas i náklady, které by musel vynaložit, než by dané zboží opravdu koupil.

### ***Analýza konkurence***

Prodejny MobilSalon v jednotlivých městech, kde se nacházejí jednotlivé prodejny, nemají konkurenty, které by nabízely stejně rozsáhlý sortiment zboží.

### ***Definování hodnoty pro zákazníka***

Z hlediska zákazníků lze hodnotu nového systému spatřovat především v úspoře času a nákladů vynaložených na získání produktu. Pro firmu bude nový systém znamenat větší spokojenost zákazníků.

Po zavedení systému a po navrácení finančních prostředků investovaných do nového systému, by se inovace mohla promítnout i ve snížení nákladů pro firmu, a tedy v konečném důsledku ve snížení ceny pro zákazníky. A opět nižší cena znamená větší spokojenost zákazníků.

### ***Definice softwaru***

Nový systém, který spočívá v evidenci zásob na prodejnách, funguje přes webové rozhraní a je odolný vůči výpadkům. Software nabízí společnost Winshop Software, s.r.o. Systém je možno v budoucnu upravit o možnost ukládání dat o prodaných výrobcích, v případě pořízení

elektronických čteček zboží, či denních tržbách. Majitel pak může mít dokonalý přehled o dění na jednotlivých pobočkách.

### ***3.3.2 Rozhodnutí o investování, aneb Riziko versus Návratnost***

#### ***Výhody produktu***

Mezi hlavní výhody zavedení systému patří získání konkurenční výhody, získání přehledu o stavu skladu na jednotlivých prodejnách, úspora času pracovníků a nákladů firmy, ztráta menšího počtu zákazníků.

#### ***Atraktivita trhu***

Trh je atraktivní pokud na něm lze dosáhnout vyšších zisků než na trhu jiném. V případě trhu telekomunikační techniky je již trh zahlcen. Konkurence je vysoká, tudíž jeho atraktivita je velmi nízká. Atraktivní by mohla být pouze pro firmy, které by měly licenci na prodej jedinečného druhu výrobku, nebo které by mohly zboží prodávat za bezkonkurenční ceny. Nabídkou nižších cen by odstranily všechny menší prodejce a trh by byl opět atraktivním. V případě nabídky jedinečného produktu by se staly monopolem a vytvořili si nový vlastní trh v rámci trhu telekomunikační techniky.

V současnosti firma vyjednává s nejmenovaným operátorem působícím na trhu ČR o možnosti tzv. “zvýhodněné nabídky“. V okamžiku, kdy se firma s operátorem domluví na konkrétních podmínkách, bude mít další náskok před konkurencí. Výsledkem domluvy budou nižší prodejní ceny a rozšířený sortiment zboží o kusy, které může prodávat pouze jeden obchod v daném městě.

#### ***Synergie***

Kladný synergetický efekt bude dosažen pouze za působení dosavadních procesů ve spojení s novým systémem.

### ***Technická proveditelnost***

Technická proveditelnost pro firmu není nijak zvlášť náročná. Celý systém vyvíjí a instaluje na pobočky firma Winshop Software. Jediné co se musí všichni zaměstnanci naučit je práce s tímto novým softwarem. K tomu jim slouží školení prováděné zaměstnancem firmy Winshop a příručka dodaná k softwaru.

### ***Riziko versus návratnost***

Co se týče zavedení nového systému, pak ten je pro společnost jednoznačně pozitivem a konkurenční výhodou. Rizikem je zavedení tohoto systému u konkurentů či vstup nového konkurenta, který již vlastní tento systém na trh a ztráta konkurenční výhody. U stávajících konkurentů se zavedení nového systému nepředpokládá z důvodu, že jsou to drobní podnikatelé s jednou prodejnou. Pokud by některý z nich založil další prodejnu, tak zřejmě nebude mít zpočátku dost finančních prostředků na zřízení nového systému. Riziko tedy hrozí především v případě zřízení pobočky v „našem městě“ firmou, která má již větší síť prodejen a tento systém má úspěšně zaveden. Vstup nového konkurenta na trh je však v této chvíli nepředvídatelný.

Pokud jde o návratnost investice, pak tato je odvislá právě na využívání stejného systému konkurencí. Návratnost je tím delší, čím vyšší je riziko využívání systému konkurenty. Stejně tak jako je riziko nevyčíslitelné, je také doba návratnosti těžko odhadnutelná.

#### ***3.3.3 Interní testování***

Společnost Winshop Software nabízí možnost odzkoušení demo verze. Pokud se podnik rozhodne investovat do skladového systému, pak společnost na základě požadavků podniku sestavuje software na míru, s tím, že pozdější změny v softwaru jsou možné za příplatek. Systém je tudíž flexibilní.

Zkušební demoverze softwaru je uskutečňovaná přes webové rozhraní. Podnik si vyzkouší, jak se s daným softwarem pracuje. Jeho využití je omezené. Demo verze je pro všechny podniky navržena stejně, dle následné objednávky se pak vytváří software na míru.

Podnik si tedy ve zkušebním období 7 dnů může demo software bezplatně vyzkoušet a rozhodnout se zda do softwaru investuje.

Z referencí Olomoucké prodejny byly potvrzeny následující změny:

- zaměstnanci ušetřili čas
- změny v softwaru se odrazily v menších nákladech na telefony, fax.

*Technická – obchodní – zaměstnanecká připravenost zavedení softwaru*

### ***Technická připravenost***

Nejprve firma otestovala demo verzi softwaru a rozhodla se pro investici do nového skladového systému. Poté firma před zavedením nového softwaru musela na všechny tři prodejny pořídit nové počítačové vybavení. Dále byl na jednotlivé prodejny nainstalován firmou Winshop Software prototyp skladového softwaru, který měl sloužit k vychytání posledních detailů. Po tomto testování prototypu bude přistoupeno k závěrečným úpravám softwaru a zavedení do provozu.

### ***Obchodní připravenost***

Reakce zákazníků byly pozitivní již při testování demo verze. Zákazníci si dokonce o tento systém dodání zboží řekli sami a to ještě před úvahou majitele prodejen, Kleina Lukáše. Proto firma se zavedením nového systému vůbec nemusela váhat.

V oblasti marketingu bude společnost na svých webových stránkách, vizitkách i v tištěných nabídkách zákazníky upozorňovat na rychlost dodání skladového zboží do 24 hodin.

### ***Připravenost kvalifikovaných pracovníků***

Všichni zaměstnanci budou řádně proškoleni, aby dokázali nový software využívat co nejlépe a ve styku se zákazníkem působili věrohodně. V opačném případě by mohli zákazníka odradit.



### ***3.3.4 Testování softwaru v terénu***

#### ***Reakce zákazníků***

Při testování zkušební demoverze bylo z reakcí zákazníků zjištěno, že jsou s rychlými dodacími podmínkami velmi spokojeni a nemají důvod chodit ke konkurenci. Ušetřili tak čas a peníze za dopravu při shánění zboží u konkurence. Ve sledovaném období se též zvýšily zisky jednotlivých prodejen.

#### ***Provozní testy***

V rámci testování bylo sledováno, jestli nedochází k výpadkům. Tyto by mohly negativně působit na zákazníky a odradit je od nákupu. Dále bylo testováno, zda fungují všechny funkce softwaru, tak jak mají. U 4 - týdenního testování prototypu se neobjevil žádný výpadek ani jiný problém se softwarem.

#### ***Životní cyklus softwaru***

Životní cyklus začíná jeho vývojem. Software byl pro podnik vyvíjen, s ohledem na testování demoverze i prototypu, 2 měsíce. Tato fáze byla spojena pouze s náklady. Ve fázi zavedení se jen mírně zvýšily zisky z důvodu, že firma vynaložila značné finanční prostředky na marketing. Ve fázi růstu se zisky zvýšily značně, neboť zákazníci již věděli o možnosti rychlého dodání a firma nemusela vynakládat prostředky na marketing. Ve fázi zralosti může ze strany firmy dojít k požadavku na modifikaci softwaru, na kterém se s firmou WinShop Software domluvila za příplatek. Životnost softwaru je dlouhodobá vzhledem k možné flexibilitě, nicméně postupně s novým vývojem technologií zastarává, proto jsou vhodné jeho modifikace.

#### ***Marketing***

Na webových stránkách firmy i e-shopu byly zdůrazněny informace o dodání skladového zboží do 24 hodin. Před zavedením pak byly vytisknuty akce prodejen s tímto sdělením a byly distribuovány poštou do schránek v okolí prodejen. Tato informace je objevila také na vizitkách prodejen.

### ***Zaškolení zaměstnanců***

K proškolení zaměstnanců byl vyhrazen čas, ve kterém se jim věnoval školitel firmy Winshop Software a dále byla všem zaměstnancům předána příručka k softwaru.

### **Shrnutí**

Inovace jsou důležitou součástí podnikání, protože bez inovace není možné, aby se firma udržela na trhu a odolala konkurenci, která jej obklopuje. Firmy nesmí usnout na vavřínech, neboť konkurence nikdy nespí.

Inovace softwaru v podniku je pro další vývoj podniku jednoznačně pozitivní. Inovace vede ke snížení nákladovosti firmy, urychlení procesů a zároveň k větší spokojenosti zákazníků. A právě spokojenost zákazníků je nejdůležitější, neboť bez zákazníků není podnik ziskový.

### **3.4 Dotazníkové šetření**

Cílem dotazníkového šetření bylo nahlédnutí do zákaznickova povědomí týkající se mobilních telefonů a nově založeného e-shopu. Požadavkem majitele firmy bylo, aby byl dotazník jednoduchý na vyhodnocení a firma jej tak mohla kdykoliv použít a sama si jej vyhodnotit. Majitel firmy si z nabízených metod vyhodnocení dotazníku vybral metodu jemu nejbližší, a to poměrové vyhodnocení. Dotazníkové šetření proběhlo v intervalu 1. - 14. 2. 2011 na internetovém e-shopu firmy MobilSalon. Při distribuci dotazníků se nabízely dvě možnosti, a to dotazníky vytisknout a aktivně nabízet zákazníkům na prodejně anebo je zpřístupnit na internetových stránkách firmy. Při distribuci dotazníků v r. 2009 byla využita první možnost. Nyní byla dána přednost dotazníku on-line, jehož hlavní výhodou bylo objektivní hodnocení ze strany zákazníka a také časová nenáročnost. Každý zákazník si udělal potřebný časový prostor pro vyhodnocení. Dotazník byl automatickou součástí každé objednávky. Klienti si mohli zvolit, zda dotazník vyplní a získají tak šňůrku Nokia na mobil či přejdou bez vyplnění dotazníku přímo k objednavce. Ze 108 zákazníků dotazník vyplnilo 100 kupujících. Průměrná doba vyplňování jednoho dotazníku činila 3 minuty 36 vteřin.

Zákazníci museli u každé otázky zvolit pouze jednu možnost odpovědi. Zvolená odpověď dostala jeden bod. Součet všech odpovědí u každé otázky se rovná počtu respondentů,

tj. 100 zákazníkům. Odpovědi s největším množstvím bodů značí nejčastěji vyskytovaný jev. Každou odpověď můžeme vyjádřit také v procentech. Této možnosti jsme využili ve vyhodnocení dotazníkového šetření.

Sestavený dotazník má 21 uzavřených otázek a 1 otázku otevřenou. Vyplnilo jej celkem 100 zákazníků, poté byl dotazník uzavřen a zneprístupněn veřejnosti.

Dotazník byl na internetových stránkách přístupný také mimo objednávku, tzn., mohl jej vyplnit každý návštěvník webových stránek.

Hlavním smyslem dotazníku bylo zjištění informací o zákaznících, kteří mají přispět k vytvoření správné strategie, např. zjištění, kdo v e-shopu nejčastěji nakupuje, tzn., zda muži x ženy, studenti x zaměstnanci, v jakém věkovém rozpětí. Dále měl dotazník zjistit, co považují klienti za hlavní impuls, který je přesvědčil k prvnímu nákupu a co je přesvědčí k dalším nákupům apod.

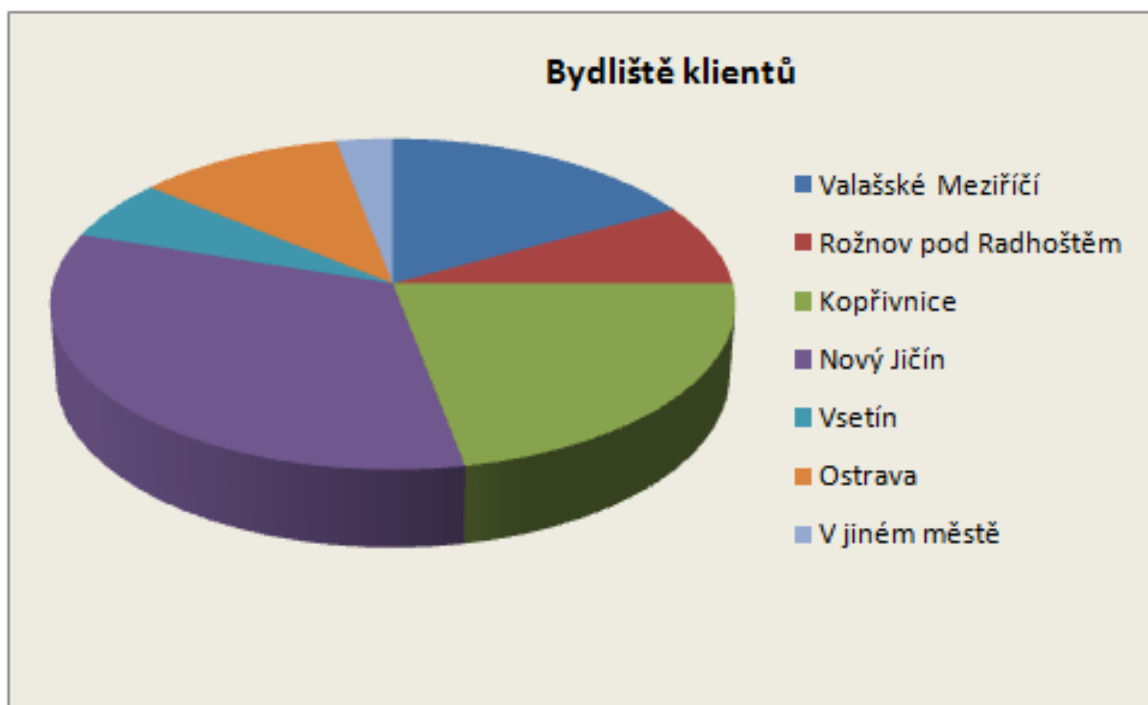
### **3.5 Vyhodnocení dotazníkového řešení**

Z vyhodnocených dotazníků vyplývá, že z 66 % u firmy MobilSalon nakupují muži ve věkovém rozmezí 20 – 30 let. To je zajímavé zjištění, protože doposud firma zaměřovala strategii především na ženy. Ve firmě je nepsaným pravidlem, že portfolio mobilních telefonů, digitálních fotoaparátů, MP4 přehrávačů a veškerého příslušenství je k dispozici v barvách speciálně určených pro ženy (tj. červená, růžová, fialová, žlutá, oranžová) a samozřejmě také v neutrálních barvách (tj. černá, stříbrná). Po vyhodnocení dotazníků tuto skutečnost přehodnotíme a portfolio nabízených barev zúžíme na červenou, růžovou a fialovou. Tyto tři barvy jsou klienty/klientkami nejžádanější. V ostatních barevných provedeních je vázán kapitál, který může firma využít jiným způsobem.

Firma MobilSalon má prodejny ve třech městech, a to ve Valašském Meziříčí, v Novém Jičíně a v Kopřivnici. Z těchto tří měst je také nejvíce objednávek na internetovém e-shopu. Na tuto skutečnost má vliv pravidelný roznos akčních letáků, které jsou rozneseny v městech a přilehlých vesnicích. Letáky jsou rozneseny i do středních škol v daných městech. To je pravděpodobně jedno z vysvětlení, proč druhou nejčetnější skupinou zákazníků jsou právě

studenti. Studenti tvoří 25 % všech zákazníků. První nejčetnější skupinou zákazníků jsou zaměstnanci, kteří mají zastoupení 36 %.

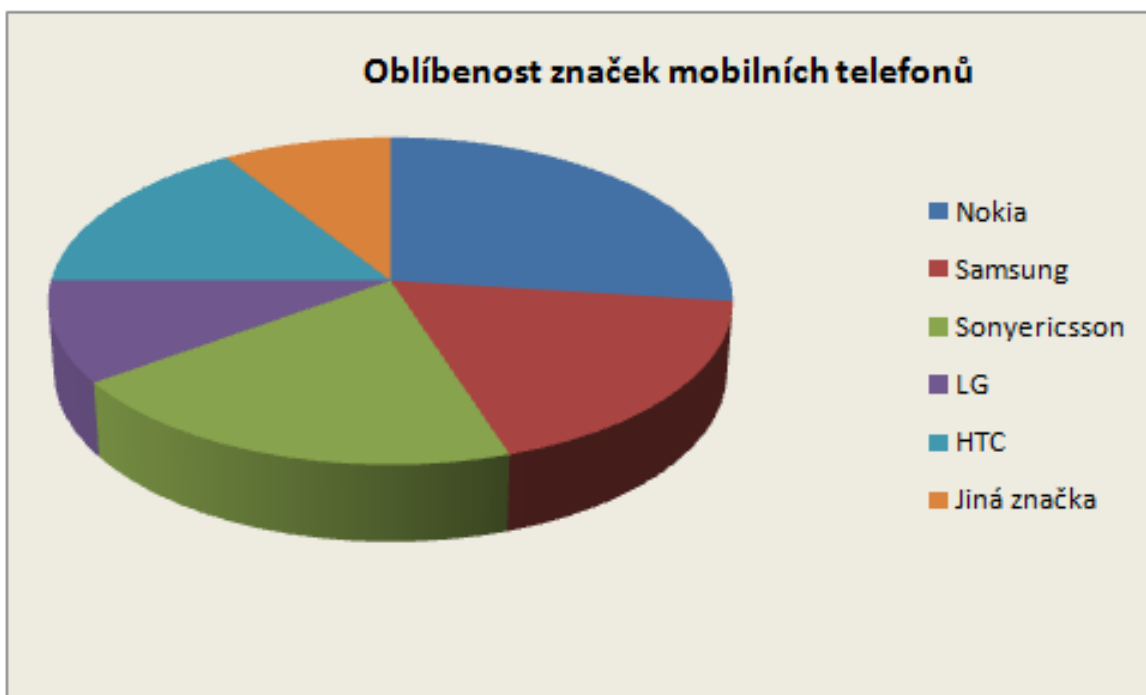
**Schéma číslo 3.2: Bydliště klientů**



Zdroj: dotazníkové šetření

Na otázku jakou značku mobilního telefonu vlastníte, odpovědělo 27 dotazovaných Nokia a 20 dotazovaných Sonyericsson. Tento výsledek odpovídá dlouhodobým statistikám podniku. Žebříček nejoblíbenějších značek mobilních telefonů zahrnuje značky: Nokia, Sonyericsson, Samsung. Této skutečnosti jsou podřízeny také skladové zásoby.

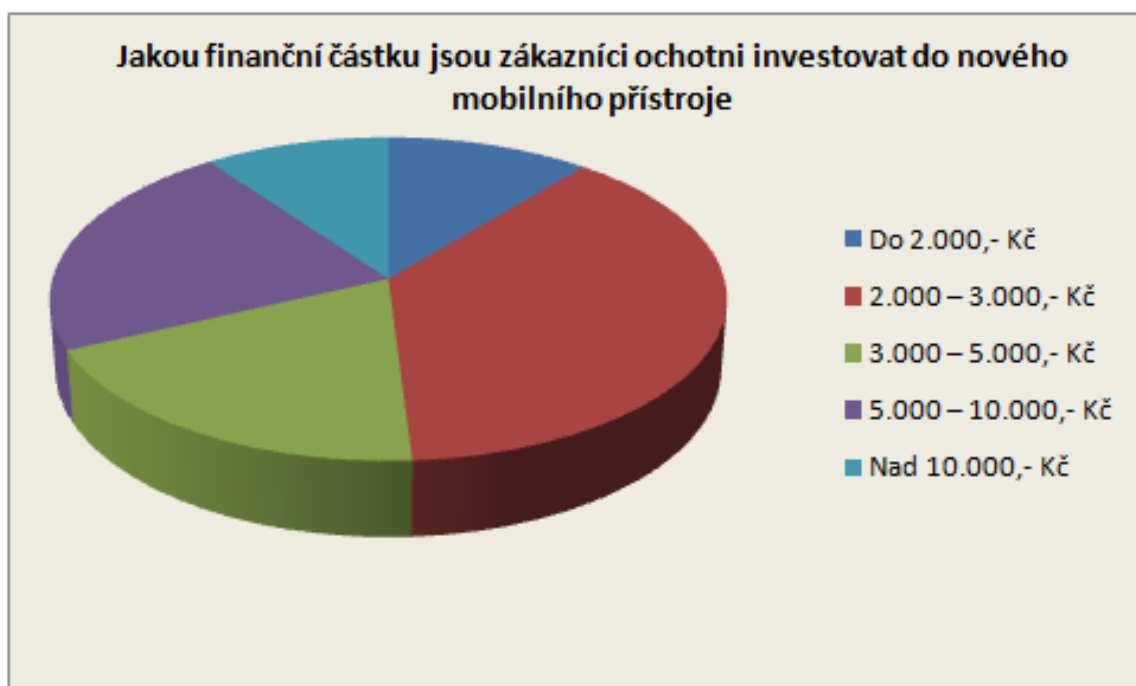
**Schéma číslo 3.3: Oblíbenost značek mobilních telefonů zákazníky**



Zdroj: dotazníkové šetření

Dle dotazníků jsou zákazníci ochotni v 38 % investovat do nového mobilního telefonu částku od 2.000,- do 3.000,- Kč. Tomuto rozpětí odpovídá dle firemních statistik také průměrná cena 2.990,- Kč za jeden prodaný kus mobilního telefonu. Nižší interval částky, určené pro koupi nového přístroje, odpovídá také rychlejší frekvenci výměny starého mobilního telefonu za novější typ. Pouze 12 % dotazovaných zákazníků vlastní mobilní telefon déle než 3 roky. Naopak 32 % dotazovaných má svůj současný mobilní telefon v rozmezí od 6 - ti měsíců do 1 roku.

**Schéma číslo 3.4: Jakou finanční částku jsou zákazníci ochotni investovat do nového mobilního přístroje**



Zdroj: dotazníkové šetření

Pouze 14 % zákazníků je v současné době naprosto spokojených se svým mobilním telefonem. U všech ostatních zákazníků může firma hledat skulinky, které zákazníkovi nabídnou nový užitek, který doposud nevyužíval, ale ocenil by jej.

Zároveň 69 % klientů uvažuje o koupi nového telefonu. Při výběru nového mobilního telefonu 30 % zákazníků očekává, že bude mít nový telefon funkci internetu a wifi. Dalších 31 % zákazníků uvítá u nového přístroje GPS navigaci, která se těší veliké oblibě. K využívání nových funkcí je doplňkovou službou nabízenou firmou právě paušál, který zajistí non - stop přístup k internetu za zvýhodněnou cenu a také GPS navigaci u levnějších typů mobilních telefonů, které nemají GPS modul. V současnosti využívá 49 % klientů klasické kreditní dobíjení. V těchto klientech firma spatřuje určitý potenciál, kdy je zákazníkům ochotna dát lepší cenu na mobilní telefon za předpokladu, kdy si kreditní dobíjení zákazník převede na libovolný tarif. Na výběr má tarify od operátorů T - mobile, O2 a Ufon. S operátorem Vodafone zatím firma nespolečně pracuje. Nicméně tato nabídka koresponduje také s oblíbeností operátorů. 45 % zákazníků používá T - mobile, 39 % zákazníků O2, zbylých 16% zákazníků připadá na Vodafone, který vstoupil na český trh jako poslední z uvedených.

Firma MobilSalon by se měla více zaměřit na propojení obchodní strategie se zřízeným e-shopem. Doposud bylo propojení opomíjeno. Ze 100 dotazovaných respondentů nakupuje na internetu 87 zákazníků a jako nejčastější vyhledávač využívají Heureka, která porovnává prodejní ceny zboží. Zákazník má možnost vyhledat zboží od nejnižší ceny na trhu, pouhým kliknutím. Nicméně do rozhodnutí pro první nákup vstupují i další podněty než cena. Prvním rozhodujícím faktorem je doporučení od známého – doporučení přesvědčí ke koupi 35 % dotazovaných. Mezi další faktory se řadí kvalita zboží (24 %) a cena (24 %).

Pokud si zákazník může zvolit způsob platby, upřednostňuje platbu při osobním převzetí, tj. 40 % dotazovaných. Druhá nejpočetnější skupina dala přednost platbě bankovním převodem, kdy zároveň získají slevu 69,- Kč. Tomuto způsobu dalo hlas celkem 38 % dotazovaných. 40 % zákazníků upřednostňuje osobní odběr. V případě nemožnosti osobního odběru na kamenných prodejnách ze strany zákazníka, se těší největší oblibě přepravní služba PPL či DPD, zvolilo si ji celkem 39 % zákazníků.

Poslední uzavřená otázka dotazníku směřovala na oblast benefitů pro věrné zákazníky. 36 % zákazníků si zvolilo slevu na objednaném zboží. Sleva by se stanovila dle počtu předchozích objednávek. 35 % zákazníků zvolilo osvobození od placení poštovného a balného a 32 % zákazníků se přiklonilo ke speciálním akčním nabídkám se zlevněným zbožím, rozesílaným e-mailem.

V otevřené otázce: „Co byste změnili na e-shopu či celkové strategii firmy MobilSalon?“ zákazníci nejčastěji zmiňovali webové stránky. Přáli by si je mít barevnější oproti současné verzi. 23 % zákazníků by si také přálo přijímat akční letáky e-mailem. 12 % zákazníků by rádo používalo věrnostní kartičky pro získání slevy. Dále zákazníci zmínili skutečnost, že pro koupi mobilního telefonu se rozhodnou až v okamžiku, kdy se přesvědčí o odbornosti personálu.

## **4 Návrhy a doporučení**

Na základě výsledků dotazníků, analýzy firmy, zhodnocení interních podkladů firmy a konzultací s majitelem firmy MobilSalon, jsou doporučeny firmě následující opatření, která jí pomohou získat větší podíl trhu.

### **4.1 Inovace skladového softwaru**

Z počátku je firmě doporučena realizace inovace skladového softwaru, který zruší bariéry mezi jednotlivými prodejny, zaměstnanci a pomůže tak dosáhnout vyšších tržeb a následně také zisku. V současné době si prodejny mezi sebou několikrát denně telefonují, aby zjistily aktuální stav skladu. Stav skladu potřebují znát v okamžiku, kdy přijde na prodejnu zákazník, hledající konkrétní typ mobilního telefonu, který není skladem. Aby jej prodejna neobjednávala z velkoobchodu, telefonicky zjistí, zda není skladem na dalších dvou prodejnách. Až v okamžiku, kdy není požadovaný mobilní telefon skladem na žádné prodejně, objednává si jej příslušná prodejna z velkoobchodu. Tento postup je zdlouhavý. Skladový software zajistí zkrácení a zjednodušení celého procesu. Všechny prodejny budou mít kdykoliv k dispozici aktuální stav zásob, tzn., budou mít v každém okamžiku přesný přehled o množství, které mají skladem další dvě prodejny.

V souvislosti s novým softwarem je nutností zajistit také pravidelné komplexní školení pro zaměstnance. V současnosti firma spolupracuje se školicím centrem Slezák, s.r.o. Firma si objednává služby školicího centra na 2 dny v roce. Nicméně pro vytěžení maximálního potenciálu trhu je nutností spolupráci obou firem zintenzivnit. Firmě je doporučeno zajistit školení pro všechny zaměstnance na 1 den v kvartále. Zaměstnanci s tímto návrhem souhlasí, jsou ochotni obětovat 1 sobotu za čtvrtletí. Od školení očekávají získání nových informací o novinkách mobilních telefonů, o ovládání skladového softwaru, o prodejních dovednostech aj.

### **4.2 Zobrazení kombinací ceny mobilních telefonů a věrnostní program**

Dále je firmě doporučeno uvádět u každého mobilního telefonu dvě ceny, a to nižší cenu za předpokladu uzavření tarifu od operátora a standardní prodejní cenu bez nutnosti uzavření



tarifu. Spolu s kombinací tzv. bat'ových cen působí tzv. „dvoj ceny“ kladně na klienta. Doporučení bylo postupně od ledna 2011 zrealizováno na všech prodejnách. 30 % zákazníků přistoupilo na nižší cenu mobilního telefonu a uzavřelo si tarifní smlouvu s operátorem na dva roky. Tím se firmě zvýšily tržby i přes nižší cenu mobilního telefonu. Rozdíl v tržbách před změnou a po změně uváděných cen je patrný na první pohled. Je dán provizemi od jednotlivých operátorů za uzavřené paušální smlouvy.

Pro udržení věrných zákazníků je firmě doporučeno zavedení jednoduchých věrnostních karet, které zaručí mimořádnou procentní slevu na další nákup. Při nákupu zboží v kamenném obchodě, dostane zákazník razítko do kartičky s datem a částkou nákupu. V případě objednávky zboží přes e-shop si zákazník do kartičky vepíše číslo faktury, tj. variabilní symbol platby. Věrnostní kartičky by měly být přenosné v rámci rodiny a zároveň vedeny na jméno, abychom mohli zákazníkům posílat adresné akční nabídky a různé akce, např. povánoční výprodej apod. Mimořádné slevy jsou považovány za dostatečný motivační faktor, který zákazníky přiměje k nákupu právě v prodejnách MobilSalon. Výsledná mimořádná sleva by odpovídala celkové hodnotě všech nákupů rodiny zaznamenaných na kartičce.

Dále je firmě doporučeno dovolit prodávacům nabídnout ke každému nákupu dárek. Ten by měl být v přiměřené hodnotě k nákupu. Dárek může mít formu příslušenství k mobilnímu telefonu, propagačního hrnku s natištěnými internetovými stránkami prodejen či propisky s logem firmy. Součástí každého nákupu by měla být igelitová taška ve dvou velikostech, papírová taška či dárková krabice.

#### **4.3 Stanovení lokalit pro roznos a zasílání akčních letáků**

Další doporučení se týká stanovení lokalit vhodných pro roznos letáků. Bylo by vhodné, aby se prodáváci ptali zákazníků, při placení nákupu, na poštovní směrovací číslo. Tímto opatřením můžeme zajistit vyšší efektivnost roznosu letáků s akční nabídkou. Dnes, v období dopadu finanční krize, je množství letáků omezené, tudíž je nutností snažit se o maximální efektivnost roznesených letáků.

Dále by firma měla umístit na e-shop jednoduchý dotazník, kde zákazník odpoví na otázky směřující ke stanovení úspěšné obchodní strategie. Při vyplnění dotazníku se zákazník

zaregistruje a odsouhlasí zasílání e-mailových akčních nabídek. Tímto získá zákazník základní procentní slevu na nákup zboží v e-shopu.

Vzhledem k výsledkům dotazníků by firma měla zajistit barevné doladění fungujícího e-shopu. Současný e-shop je v neatraktivním šedém, jednotvárném provedení. Vhodné je e-shop probarvit do oranžové barvy sladěné s šedou barvou. Tyto dvě barvy má firma MobilSalon v logu firmy.

Oranžová barva má pozitivní ohlas u klientů. V současné době má prodejna všechny tři prodejny sladěné do oranžova. Stěny jsou vymalovány do sytého odstínu oranžové barvy. V kombinaci se světlým nábytkem, prodejny působí zářivě. Celkový efekt je umocněn sjednoceným vkusným trikotem zaměstnanců, který je opět v oranžové barvě. Na trikotech jsou vyšity internetové stránky firmy.

#### **4.4 Pozáruční servisní opravy**

Mezi poslední doporučení zahrnují služby servisního technika. Firma MobilSalon je jediná z firem ve všech třech městech, která nabízí služby svého technika. Konkurenční firmy zajišťují servis mobilních telefonů způsobem, kdy přístroj převezmou od zákazníka, doručí je do servisního střediska v Ostravě, a po minimálně 14 dnech opravený přístroj vrátí zákazníkovi. Vzhledem k časové náročnosti má firma MobilSalon velikou konkurenční výhodu. Přístroj je mnohdy opraven na počkání, či do druhého dne. V případě složitějších oprav přístroj firma opraví v nejdelším časovém horizontu do 5 dnů.

Vzhledem ke konkurenční výhodě, je firmě doporučeno, aby službu servisních oprav aktivněji připomínala zákazníkům. Zároveň pro větší zviditelnění by firma měla uvést statistiky rychlosti oprav a bezkonkurenční ceny oprav na internetových stránkách firmy a také v akčních letáčkách.

#### **4.5 Proces objednávání nových typů mobilních telefonů**

Po doporučení, firma zrealizovala pravidelný proces objednávání novinek. Tento proces se ve firmě uchytil a nyní je považován za standart firmy. Do doby zrealizování doporučení firma

novinky objednávala nepravidelně. Stávalo se, že firma měla skladem dva funkčně totožné telefony jiné značky a podstatně rozdílné ceny. Zákazníci si po srovnání těchto dvou telefonů vybrali ten levnější a firmě zůstal skladem na prodejně ten dražší, neprodejný. Nově není cílem firmy objednat každou novinku, ale vytvořit objektivní výběr, zajímavý pro zákazníka, z nabízených novinek. Díky tomuto procesu, dostalo objednávání nového zboží pravidelný řád. Firma novinky uvedené na trhu průběžně během pracovního týdne sleduje a v pátek je vyhodnotí. Majitel firmy vybere nové typy mobilních telefonů, které nabízí jinou kombinaci hodnocených funkcí než telefony, které jsou již naskladněny. Vybrané modely firma objedná s cílem rozšířit své nabízené portfolio zboží a uspokojit větší procento zákazníků. Objednané zboží je doručeno na prodejny v pondělí do 10 hodin. Do objednání se zapojují také prodavači/prodavačky. O objednaných novinkách majitel firmy informuje prodavače, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky. Zastává názor, že jen vyškolený prodavač může novinku prodat. Aby se ujistil, že prodavači znají parametry objednaných novinek, pověřil je vytvořením tzv. specifikací. Každý mobilní telefon, vystavený ve vitrínách, má u sebe specifikaci, kde si zákazníci přečtou parametry a cenu mobilního telefonu. Specifikace novinek prodavači vytvářejí již v pátek ihned po objednání zboží, aby je mohli v pondělí po převzetí zboží vystavit.

#### **4.6 Shrnutí kapitoly**

Firma byla seznámena s následujícími doporučeními. Již z minulých let si je vědoma jejich pozitivního přínosu pro firmu. Na základě doporučení v r. 2009 firma vyměnila dřevěné poličky ve vitrínách s mobilními telefony za prosklené, které prosvětlyly nejen samotné vitríny ale také prostor prodejen. Doporučení pro firmu mělo tudíž pozitivní přínos.

Dále firma na základě doporučení zrealizovala založení internetových stránek firmy, které jsou spojeny s e-shopem. Před doporučením se firma založení e-shopu bránila a neviděla v něm potenciál. Dnes je jedním ze zdrojů příjmů. Finance vynaložené na založení internetových stránek a e-shopu se firmě již vrátily.

Firma je připravena všechna doporučení postupně realizovat v horizontu dvou let. Prioritně budou realizovány doporučení s menší finanční náročností.

## **Závěr**

Schopnost podniku udržet se v současném, turbulentně měnícím se podnikatelském prostředí vyžaduje velmi kvalitní obchodní strategii, korespondující se strategickým plánem. Dnešní prostředí, vyznačující se jednotným trhem, vyžaduje, aby firmy měly jasnou vizi o směru, kterým se chtějí vyvíjet.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři hlavní kapitoly. Teoretická část vychází z odborné literatury a představuje faktory, které musí firma zvážit při tvorbě obchodní strategie podniku, tj. např. strategické řízení firem, vize, poslání, firemní cíle, marketingovou koncepci, inovace aj. Druhá kapitola je věnována představení podniku. Třetí kapitola – praktická část je zaměřena na analýzu prostředí firmy, vliv inovací na firmu a dotazníkové šetření. Ve čtvrté kapitole jsou prezentovány doporučení pro firmu, která mají za úkol zvýšit podíl firmy na trhu.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení současného stavu firmy z hlediska obchodní strategie a navržení případných zlepšení obchodní strategie pro další vývoj firmy. Diplomová práce byla zaměřena na důslednou analýzu externích a interních podnikových faktorů, které jsou pro strategické řízení a plánování firmy MobilSalon klíčové. Na základě výsledků vycházejících z těchto analýz byly vytvořeny konkrétní obchodní strategie, tzn. konkrétní doporučení a návrhy pro firmu.

Teoretická část diplomové práce byla zpracována s cílem vytvoření obecného návodu pro návrh obchodní strategie firmy MobilSalon.

V praktické části práce byly aplikovány poznatky popsané v teoretické části práce na firmu MobilSalon. Nejdříve byl podnik zkoumán z pohledu analýzy vnějšího a vnitřního prostředí podniku. V rámci analýzy vnějšího prostředí byly hodnoceny základní makroekonomické ukazatele, politické a legislativní faktory, které na podnik působí. Při analýze okolí byl použit Porterův model konkurenčních sil. Při zkoumání vnitřního prostředí firmy byla práce zaměřena na faktory marketingové a lidských zdrojů. Završením analýz je tzv. SWOT analýza. V rámci návrhu obchodní strategie je představena metoda, která vychází z výsledků diagnóz a analýz.

V úvodu stanovený cíl mé diplomové práce byl splněn. Za přínos práce je považováno vypracování konkrétních obchodních strategií a doporučení podniku, která pomohou firmě MobilSalon zvýšit podíl na trhu. Zvýšení podílu na trhu bylo také v úvodu stanoveno jako hlavní cíl firmy. Tomuto cíli jsme o krůček blíže, jelikož si firma uvědomila důležitost zavedení inovačního skladového softwaru.

Po pečlivém zvážení, na základě výsledků dotazníkového šetření a rozhovoru se zaměstnanci a majitelem firmy, můžeme potvrdit podstatný vliv softwaru. Z dotazníkového šetření vyplývá důležitost rychlosti dodání požadovaného zboží zákazníkům. Tuto důležitost potvrzují také zkušenosti zaměstnanců a majitele firmy, kteří osobně jednají se zákazníky o lhůtě pro dodání objednaného zboží. Časovou rychlost ovlivňuje právě skladový software. Z tohoto důvodu je firmě doporučeno investovat do skladového softwaru.

Úspěšnost a přínos navržených doporučení je závislá na implementaci a realizaci ve firmě. Vzhledem k úspěšné realizaci již dříve doporučených strategií, věřím, že se firmě podaří realizovat alespoň část ze současných doporučení pro obchodní strategii. Úspěšná implementace obchodní strategie je založena na mnoha faktorech, především na skutečnosti, jak dokáže firma skloubit nové návrhy s časovou vytížeností a tím novou obchodní strategií dotáhnout do konce. Tímto se potvrzuje tvrzení ze začátku diplomové práce, a to že strategické řízení a návrhy obchodní strategie jsou nikdy nekončícím procesem.

*Firma má v plánu všechna doporučení zrealizovat v průběhu dvou let, a to dle hlediska finanční náročnosti. Přesto je firmě doporučeno začít realizovat doporučení ihned, a to od finančně nejméně náročného. Prvním krokem vpřed bude zajisté také zavedení systému, který pomůže určit roznosové lokality. Tímto opatřením zajistíme vyšší efektivnost roznosu letáků s akční nabídkou.*

*Motto: Žijeme v době změn, je tudíž na každém z nás, jak se změnami naložíme.*

## Seznam použité literatury

ČVANČAROVÁ, Z.; HUMLOVÁ, V.; HUJDUSOVÁ, A.; ŠTVERKOVÁ, H.; NĚMČÍK, P. a kol. Podniková ekonomika. 1. vydání. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO Ostrava, 2008. 262 s. ISBN 978-80-248-1422-3

FORET, M. *Marketingová komunikace*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 275 s. ISBN 80-7226-811-2

FORET, M. *Marketing*. Masarykova univerzita, 1. vyd. Brno: Ekonomicko – správní fakulta, 2004. 178 s. ISBN 80-210-3500-5

FORET, M. - PROCHÁZKA, P. - URBÁNEK, T. *Marketing – základy a principy*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 167 s. ISBN 80-251-0790-6

HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing 2003, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

JÁČ, I.; RYDVALOVÁ, P.; ŽIŽKA, M. Inovace v malém a středním podnikání. 1. vydání. Brno: Komputer Press, a.s., 2005. 169 s. ISBN 80-251-0853-8

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8

KINCL, J. *Marketing podle trhů*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 176 s. ISBN 80-86851-02-8

KLABUSAYOVÁ, N. *Principy a trendy ochrany spotřebitele*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2005. 168 s. ISBN 80-248-0913-3

KOTLER, P.: *Marketing Management*, 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P. - ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12.vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5

MAJARO, S. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 312 s. ISBN 80-7169-297-2

PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-8

SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. *Marketing očima světových marketing manažerů*. Brno: Computer Press, a.s., 2006. s. 572. ISBN 80-251-1273-X

SOUČEK, Z. *Firma 21. století*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2005. 255 s. ISBN 80-86419-88-6

SOUČEK, Z.: *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. 213 str. ISBN 80-86419-47-9.

SVĚTLÍK, J. *Základy tržní ekonomiky*. 1 vyd. Zlín: Ekka Zlín, 1994. 95 s.

ŠUMBEROVÁ, P. – KOZÁK, V. *Základy marketingu*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2001. 100 s. ISBN 80-7318-001-4

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4

TROUT, J. – RIVKIN, S. *Odliš se nebo zemři*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 200 s. ISBN 80-247-1301-2

WUNDERMAN, L. *Direct marketing – reklama, která se zaplatí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, s. 252. ISBN 80-247-0731-4

## Elektronické odkazy

Business center. *Slovník pojmů – malý a střední podnikatel*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-06]. Dostupné z: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1991-maly-a-stredni-podnikatel.asp>>.

Český statistický úřad. *Míra inflace*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-06]. Dostupné z: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.

Český statistický úřad. *Zaměstnanost a nezaměstnanost – 4. Čtvrtletí 2010*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-07]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/czam020711.doc>>.

E15.cz. *Japonské pojišťovny a zajišťovny prodělají těžkou zkoušku*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-03]. <<http://zpravy.e15.cz/zahranicni/ekonomika/japonske-pojistovny-a-zajistovny-prodelaji-tezkou-zkousku>>.

Ministerstvo financí České republiky. *Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje České republiky*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-01]. Dostupné z: <[http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e\\_pruzkumy\\_makro\\_prognoz\\_58807.html#](http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/e_pruzkumy_makro_prognoz_58807.html#)>.

Právnícké fórum. *Obchodní zákoník*. [online]. 2011. [cit. 2011-03-02]. Dostupné z: <[www.pravnickeforum.cz/archiv/dokument/doc-d1796v10563-zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik](http://www.pravnickeforum.cz/archiv/dokument/doc-d1796v10563-zakon-c-513-1991-sb-obchodni-zakonik)>.

Státní správa. *Valašské Meziříčí*. [online]. 2011. [cit. 2011-04-03]. <[http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola\\_id=5&pro\\_1\\_154=545058&cislatab=MOS+ZV01](http://vdb.czso.cz/vdbvo/tabdetail.jsp?kapitola_id=5&pro_1_154=545058&cislatab=MOS+ZV01)>.

## Firemní dokumenty

Interní dokumentace firmy Lukáš Klein

Propagační materiály firmy Lukáš Klein



## **Seznam zkratek**

aj.	a jiné
atd.	a tak dále
konkur.	konkurenční
např.	například
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
MIS	Marketingový informační systém

## Seznam schémat


Schéma číslo 1.1: Marketingový směnný proces .....	10
Schéma číslo 1.2: Matice příležitostí a hrozeb .....	18
Schéma číslo 1.3: Porterův model pěti sil .....	21
Schéma číslo 1.4: Kontrolní etapa strategického marketingového procesu .....	36
Schéma číslo 3.1: Porterův model pěti sil v praxi .....	60
Schéma číslo 3.2: Bydliště klientů .....	70
Schéma číslo 3.3: Oblíbenost značek mobilních telefonů zákazníky .....	71
Schéma číslo 3.4: Jakou finanční částku jsou zákazníci ochotni investovat do nového mobilního přístroje .....	72
Schéma číslo 1 z přílohy číslo 5: Kolokvium	
Schéma číslo 1 z přílohy číslo 6: MobilSalon – Kopřivnice	
Schéma číslo 2 z přílohy číslo 6: MobilSalon – Valašské Meziříčí	
Schéma číslo 3 z přílohy číslo 6: MobilSalon – Nový Jičín	
Schéma číslo 1 z přílohy číslo 7: Akční leták od dodavatele Josef Kvapil, a.s.	

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3).
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě dne 30. březen 2011

  
.....  
Bc. Fábíková Eva

Adresa trvalého pobytu studenta:

Kladeruby 149

756 43 Kelč



